



Bianca Fuhrmann

Stark führen

Aktivierend, effizient
und wirkungsvoll agieren

EXTRAS ONLINE



Springer Gabler

Stark führen

Bianca Fuhrmann

Stark führen

Aktivierend, effizient
und wirkungsvoll agieren



Springer Gabler

Bianca Fuhrmann
Bianca Fuhrmann Consulting
Brühl, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extras.springer.com>

ISBN 978-3-658-16605-2 ISBN 978-3-658-16606-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16606-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Titelfoto: © Simone Scardovelli

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Arnulph
und
für alle starken Führungspersönlichkeiten und
alle, die es werden wollen*

Vorwort

Stark führen, die neue Art von Führung: aktivierend, effizient und wirkungsvoll

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Dass sie auf den Punkt genau und treffsicher in Führung geht. Dabei ist es egal, in welcher Führungsdisziplin oder Führungsebene sie sich bewegt. So die Theorie. Der Führungsalltag sieht oft erschreckend anders aus.

Führen wäre so einfach, wenn Zeit keine Mangelware wäre. Stimmt das? Ist Zeit der einzige Faktor, der gute Führung verhindert? Nicht wirklich.

Was ist das Geheimnis von erfolgreichen, starken Führungskräften?

- Sie gehen aktiv in Führung.
- Sie haben ein klares Bild davon, wie sie führen wollen, und leben eine Konsequenzkultur vor.
- Sie kennen den Wert ihrer Zeit und setzen diese gezielt ein.
- Sie praktizieren ein passendes Selbstmanagement.
- Sie wollen erfolgreich sein und haben eine Strategie, wie sie das Ziel erreichen.
- Sie streben Selbstbestimmung und Unabhängigkeit im Business wie auch im privaten Umfeld an.
- Sie arbeiten mit dem Menschen und nicht gegen ihn.
- Sie setzen die Mitarbeiter dort ein, wo sie am erfolgreichsten sind.
- Sie stärken ihre Mitarbeiter als selbstständige und engagierte Vordenker, die eigenverantwortlich arbeiten wollen.

Starke, unabhängige Führungspersönlichkeiten führen mit Klarheit, Selbstbewusstsein und wirkungsvoll. Dass sich der Aufwand der eigentlichen Führungsarbeit deutlich reduziert, ist selbstredend. Ebenso, dass sie Leistungsträger magisch anziehen und ihre Mitarbeiter einfacher aktivieren. So erreichen starke Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die gesteckten Ziele viel effizienter.

Das Buch zeigt praxiserprobte Methoden, wie Sie Ihre Führungsstärke ausbauen und Ihren Führungsalltag optimieren. So gerüstet, führen Sie mit größerem Wirkungsgrad und steigern deutlich Ihre eigene Produktivität und die Ihres Teams. Sie lernen, wie Sie Ihre Stärke, Ihre Autonomie und Ihr Selbstbewusstsein ausbauen können und wie Sie mit

dem Menschen statt gegen ihn arbeiten. Sie erfahren, dass Führung auch einfach, schnell und unkompliziert sein kann, wenn Sie Ihre Führungsstärken entsprechend entwickeln und ein klares Führungsverständnis haben.

Viele Führungskräfte wissen im Grunde, wie sie besser führen können, trauen sich aber nicht. Nur wer in seinem Denken und Handeln authentisch ist, führt überzeugend und stark. Deshalb zeigt Ihnen dieses Buch, wie Sie (wieder) zu Ihrem starken Führungs-Ich gelangen.

Warum sollten Sie sich mit diesem Buch beschäftigen?

In diesem Buch finden Sie Praxis pur und die richtigen Grundlagen zum Ausbau Ihrer Führungskompetenz. Alle Methoden und Strategien sind in meinen Beratungen und Coachings in der Führungskräfteentwicklung seit vielen Jahren im Einsatz. Es sind erprobte Methoden, mit denen ich selbst schwierige Führungspersönlichkeiten in komplexen Konzernumfeldern zum Erfolg geführt habe. Gerade die Kombination aus Selbstreflexion, Selbst- und Zeitmanagement, Führungstechniken und Mitarbeiterentwicklung macht das Werk zu einem echten Handbuch für den Führungsalltag.

Meine Wunschleser

Ich wünsche mir Leser,

- die sich ihrer eigenen Führungsstärke bewusst werden wollen.
- die (wieder) selbstbestimmter und unabhängiger führen wollen.
- die erfolgreich sein wollen.
- die eine Strategie für ein beschleunigtes Wachstum ihrer Führungsspanne und ihres Verantwortungsbereichs suchen.

Warnung: Dieses Buch kann Sie stark machen

Wollen Sie stark führen? Können Sie mit den Konsequenzen und mit dem Erfolg leben? Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten, steht der Entwicklung Ihrer Führungsstärke nichts mehr im Wege. Legen Sie los, Ihr Mut wird belohnt werden!

Zur leichteren Lesbarkeit

Bevor Sie mit dem Lesen beginnen, weise ich Sie noch darauf hin, dass ich zur besseren Lesbarkeit durchgängig die männliche grammatikalische Form verwende. Liebe Leserinnen, bitte fühlen Sie sich im gleichen Maße angesprochen und lassen Sie sich nicht dadurch irritieren, dass die Führungskräfte in den Illustrationen einen Schlips tragen. Dieses Buch ist für männliche und weibliche Führungskräfte – ohne Wenn und Aber.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg beim Entwickeln Ihrer Führungsstärke. Werden Sie stark und erlauben Sie es sich, stark zu sein!

Ihre
Bianca Fuhrmann
Spezialistin für Führungskräfteentwicklung

PS: An vielen Stellen im Buch können Sie für den privaten Gebrauch Zusatzmaterial unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial downloaden. Das Passwort hierzu finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Danksagung

Ich danke all meinen Kunden – Führungskräften und Geschäftsführern – für die vertrauensvolle und langjährige Zusammenarbeit. Ohne sie wäre dieses Werk nur halb so rund.

Inhaltsverzeichnis

1	Stark führen, die neue Art der Führung	1
1.1	Die Eigenschaften der neuen Art von Führungskraft	3
1.1.1	Der Leader lebt seine Macht und Dominanz aus, ohne sie zu missbrauchen	4
1.1.2	Der Aktivator weiß, wie er seine Mitarbeiter entwickeln und aktivieren kann	4
1.1.3	Der Entdecker strebt nach Autonomie und Selbstbestimmung – für sich und sein Team	5
1.2	Schlüsselkomponente: innere Haltung	5
1.2.1	Der Fels-in-der-Brandung-Effekt	5
1.2.2	Der Stehaufmännchen-Effekt	5
1.3	Das Drei-Faktoren-Modell des starken Führens	6
1.3.1	Die Stark-führen-Formel	7
1.4	Die Kompetenzfelder des Drei-Faktoren-Modells der starken Führung	7
1.4.1	Faktor Mensch: Das erste Kompetenzfeld legt die Basis	8
1.4.2	Sich führen: Das zweite Kompetenzfeld beschäftigt sich mit der inneren Stärke	9
1.4.3	Andere führen: Das dritte Kompetenzfeld baut die äußere Stärke auf	9
	Weiterführende Literatur	10

Teil I Das psychologische Basiswissen für Führungskräfte

2	Erfolgsfaktor Mensch: Denken und Handeln anderer verstehen, Wissensvorsprung ausbauen und erfolgreich umsetzen	13
2.1	Den Menschen entdecken und verstehen	14
2.2	Das Stammhirn, die Notfallroutine der Urzeit	16
2.2.1	Stress, Druck und Ängste rauben dem Menschen seinen freien Handlungswillen	16

2.2.2	Die körperlichen Symptome in stressigen Situationen.	18
2.3	Der Instinkt, Antriebsimpuls der Urzeit	19
2.4	Von der Emotion über die Motivation zur Zielerreichung	21
2.4.1	Zur Zielerreichung bedarf es positiver Gefühle, sonst bleibt das Motiv aus	23
2.4.2	Geld ist ein schlechter Motivator – es motiviert nur vorübergehend, wenn überhaupt	23
2.5	Motivation: Die Arbeit ist kein Ponyhof – oder doch?	25
2.5.1	Die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow	25
2.5.2	Das Zwei-Faktoren-Modell von Frederick I. Herzberg	26
2.5.3	Die Leistungsmotivtheorie von David McClelland oder auch die drei großen Motive („Big Three“)	27
2.5.4	Die intrinsische und extrinsische Motivation	28
2.5.5	Fünf Quellen der Motivation nach John Barbuto und Richard Scholl	29
2.6	Geistiger Ballast: von Glaubenssätzen bis Traditionen	29
2.7	Führungszintelligenz: braucht emotionale Intelligenz	31
2.8	Zielsicher entscheiden: das Beste aus der Verstandes- und Intuitionswelt	32
2.9	Erfolg: von der Selbstwirksamkeitserfahrung zur Selbstwirksamkeitserwartung.	33
2.9.1	Wie fühlt sich Erfolg an?	33
2.9.2	Das Erfolgstagebuch und der Erfolgskühlschrank zum Wiederbewusstmachen des eigenen Erfolgs.	33
2.10	Der Eisberg und der Interpretationsspielraum des WARUM	34
2.10.1	Warum das WARUM beim Delegieren über Erfolg und Misserfolg entscheidet	35
2.11	Die fünf pragmatischen Grundregeln der Kommunikation	36
2.12	Die Hirndominanz in der Denkweise: logisch oder kreativ	37
	Literatur.	39

Teil II Innere Stärke: Klarheit und Haltung gewinnen

3	Führungspersönlichkeit: Bewusstsein schärfen, Führungsklarheit gewinnen und Willensstärke ausbauen	43
3.1	Zeit für eine Bestandsaufnahme: Wer bin ich?	43
3.2	Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	45
3.2.1	Was war Ihr Motiv?	45
3.2.2	Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	45
3.2.3	Was motiviert Sie heute in Ihrem Führungsalltag?	47
3.2.4	Sind Sie noch motiviert?	47
3.2.5	Alles auf Null – oder doch nicht?	48

3.3	Selbstbestimmt oder fremdbestimmt, das ist hier die Frage	49
3.4	Was ist der Primär- und der Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit?..	49
3.4.1	Der Sekundärgewinn sorgt dafür, dass Misserfolge belohnt werden	50
3.4.2	Der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit	51
3.4.3	Wovor schützt Sie Ihr Sekundärgewinn?	51
3.5	Selbstmotivation: Wie definieren Sie Ihren eigenen Erfolg?	53
3.5.1	Was ist für Sie Erfolg?	53
3.5.2	Welche Erfolge konnten Sie bereits als Führungskraft persönlich verbuchen?	53
3.5.3	Wie fühlt sich Erfolg an?	53
3.5.4	Ihre „Schatztruhe“ – gefüllt mit guten Gefühlen, Stolz und Anerkennung	54
3.5.5	Was sind Ihre ganz persönlichen Ziele als Führungskraft?	54
3.6	Selbstkasteiung: Wie definieren Sie Ihren eigenen Misserfolg und wie gehen Sie damit um?	55
3.6.1	Was ist überhaupt ein Misserfolg?	55
3.6.2	Wie gehen Sie mit Ihren Misserfolgen um?	55
3.6.3	Misserfolg ist die Chance, es besser zu machen – ziehen Sie eine Bilanz!	56
3.6.4	Erfolg oder Misserfolg – das ist reine Ansichtssache.	56
3.7	Führungsängste: Was macht Ihnen Angst?	57
3.7.1	Angst kann man lernen und verlernen	58
3.7.2	Ängste auflösen und bewältigen.	59
3.7.3	Ängsten durch die Worst-Case-Betrachtung den Schrecken nehmen	59
3.7.4	Können Sie Ihre Führungsängste benennen?	60
3.7.5	Ängste realistisch betrachten und neu justieren mithilfe der Angstskala.	60
3.8	Stärken-Schwächen-Profil: die SWOT-Analyse für Führungskräfte	63
3.8.1	Die SWOT-Analyse ist das Universaltool für Führungskräfte	63
3.8.2	Stärken Sie Ihre Stärken und nutzen Sie sie, um die Schwächen zu kompensieren	64
3.9	Führungsalltag: Was wollen Sie zukünftig verändern?	65
	Literatur.	65
4	Führungsverständnis: die eigene Rolle definieren, aktiv in Führung gehen und eine Führungssignatur entwickeln	67
4.1	Die wirklich starken Führungskräfte sind keine Diktatoren.	68
4.1.1	Starke Führungskräfte wollen führen	68
4.1.2	Die Erfolgsfaktoren des starken Führungsverständnisses	69

4.2	Führungsverantwortung	69
4.2.1	Verantwortung hat zuerst einmal etwas mit Alltagsethik zu tun	69
4.2.2	Verantwortung der Führungskraft	70
4.2.3	Motivation ist ein Entschluss	72
4.3	Führungsaufgabe	72
4.3.1	Die Übersetzungsaufgabe	72
4.3.2	Delegieren und Aufgaben begreifbar machen	73
4.3.3	Mitarbeiter richtig auswählen, einsetzen und entwickeln	74
4.3.4	Mitarbeiter freisetzen, wenn eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist	74
4.3.5	Problemlösung und Entscheidungen fällen	74
4.3.6	Für sich selbst sorgen	75
4.3.7	Für sein Team sorgen	75
4.4	Führungshaltung: Respekt und Wertschätzung	75
4.4.1	Respekt ist eine Frage der eigenen Ethik	75
4.4.2	Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz festigen die Führungskultur	76
4.5	Führungsrolle	76
4.5.1	Führungsrollen und Vertreterrollen sollten für alle transparent sein	76
4.5.2	Die Hol- und Bringschuld regelt den Austausch zwischen zwei Parteien	77
4.5.3	Rechte und Pflichten definieren, was erlaubt ist und was nicht	77
4.5.4	Die Rahmenbedingungen	78
4.6	Zusammenarbeit: führen und führen lassen	78
4.7	Das eigene Führungsverständnis: hilfreich wie Leitplanken	79
	Weiterführende Literatur	79
5	Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement: Stress reduzieren sowie mehr Selbstbestimmung und Zeit für die wichtigen Themen finden	81
5.1	Der größte Führungsengpass ist Zeit	82
5.2	Lebenszeit: Was ist Ihnen Ihre eigene Zeit wert?	83
5.2.1	Viele Führungskräfte machen im Jahr weit über 500 Überstunden	84
5.2.2	Was ist Ihnen Ihre Lebenszeit wert?	85
5.2.3	Projekte scheitern oft an unrealistischen Zeitplänen	86
5.3	Stresskultur: entlarven Sie die eigene und die des Unternehmens	86
5.3.1	Stress entmystifizieren	87
5.3.2	Gehört Stress zum guten Ton? Dann schwimmen Sie gegen den Strom!	88

5.3.3	Der Sekundärgewinn: Was habe ich davon, dass ich so gestresst bin?	88
5.4	Anti-Stress-Strategie: Stress – nicht mit mir!	89
5.4.1	Woran erkennen Sie, dass sich Druck, der auf Sie ausgeübt wird, bei Ihnen zu Stress führt?	89
5.4.2	Wer übt den Druck aus und was nützt es ihm?	89
5.4.3	Welche Verhaltensmuster und körperliche Symptome nehmen Sie wahr?	90
5.4.4	Wie könnte Ihre Anti-Stress-Strategie aussehen?	90
5.5	Lernen Sie, Nein zu sagen und Grenzen zu setzen!	91
5.5.1	Zeitdiebe, Aufgabenschubser und Einschmeichler.	91
5.5.2	Sensibilisieren Sie sich für die Tricks der Zeitdiebe	91
5.6	Blitz-Relaxing: die Stress-Notbremse	92
5.6.1	Geben Sie dem Körper, was er braucht – bewegen Sie sich. . .	92
5.6.2	Ihre Gedanken laufen Amok – schalten Sie diese ab	93
5.6.3	Sie brauchen Ruhe – gönnen Sie sich ein Wellness-Relaxing	94
5.7	Die Konditionierung zählt oder warum Drogen den Stress verschlimmern.	95
5.8	Die Energiediebe: Was bremst Sie täglich aus und demotiviert Sie? . . .	95
5.8.1	Zeitmanagement ist nur ein Tropfen auf dem heißen Stein . . .	97
5.9	Führungsstress: Was hindert Sie am effizienten Führen?	97
5.9.1	Die Zeitnot	97
5.9.2	Die Informationsflut	98
5.9.3	Die Störer	99
5.10	Produktivität steigern: Leistungshochs erkennen und richtig nutzen. . .	100
5.10.1	Kennen Sie eigentlich Ihre produktive(n) Zeit(en)?	100
5.10.2	Leistungshoch: Eule, Lerche oder Normalo?	103
5.10.3	Ihre Auswertung und die richtige Nutzung des Leistungshochs	104
5.10.4	Was tun Meetingopfer?	105
5.10.5	A-, B- oder C-Aufgabe – haben Sie diese im Griff?	105
5.11	Eisenhower-Prinzip: Konzentrieren Sie sich auf die A-Aufgaben und die bedeutsamen B-Aufgaben	105
5.12	Planungstypen	107
5.12.1	Die Anzahl der Planungstools sollte minimal sein.	108
5.12.2	Tools für die Planung von Projekten	108
5.12.3	Planungstools für die Wochen- und Tagesplanung.	109
5.13	Die besten Planungstipps zur Effizienzsteigerung	110

5.14	Planungstools für Strukturierte: umfassend, sicher und unterstützend	113
5.14.1	Checklisten sind für Führungskräfte, die viel Struktur brauchen, hervorragend geeignet	116
5.15	Planungstools für Freigeister: effizient, relevant und mit Gamification-Faktor	116
5.15.1	Gamification	116
5.15.2	Planung mithilfe der Mindmapping-Methode	117
5.15.3	Planung mithilfe der Task-Flow-Matrix-Methode und Post-its	119
5.15.4	Die Task-Flow-Matrix ist auch hilfreich als besonders schnelle Projektplanungsmethode	123
5.16	Mülleimerliste: Entsorgen Sie unnütze Tätigkeiten	123
5.16.1	Entsorgung auf Probe	123
5.17	Zeitmanagement: der perfekte Führungstag	123
5.18	Die sieben Prinzipien für ein perfektes Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement	128
5.18.1	Zeitnot – Informationsflut – Störer? Nicht mehr mit Ihnen	128
5.18.2	Ihr Nutzen und die positiven Quereffekte	128
	Literatur	129

Teil III Äußere Stärke: effiziente Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

6	Mitarbeiteraktivierung: Motivation steigern, Leistungskultur etablieren und produktive Rahmenbedingungen schaffen	133
6.1	Warum manipulieren Führungskräfte?	134
6.1.1	Gefälligkeitsdenken: Ich tue dir etwas Gutes, wenn du mir etwas Gutes tust.	134
6.1.2	Zu geringes Gehalt der Mitarbeiter	135
6.1.3	Erpressung und Ausbeutung	135
6.1.4	Angst vor schlechten Resultaten und das schlechte Gewissen, nicht alles versucht zu haben	135
6.1.5	Unwissenheit	136
6.1.6	Ressourcenengpässe	136
6.2	Die „Motivationskarotten“	136
6.3	Das nächste Dilemma: die Komfortzone	138
6.4	Wie stillt man die Gier nach mehr Karotten und Erhöhung der Komfortzone?	139
6.5	Fördern Sie ein Umdenken und etablieren Sie eine Leistungskultur	140
6.5.1	Nur das wirtschaftliche Denken und damit das Ergebnis zählt!	140

6.6	Tote Pferde kann man nicht motivieren	142
6.6.1	Engagement Index Deutschland	142
6.6.2	Wer Karotten sät, züchtet Hasen	142
6.7	Motivation ist ein Entschluss!	143
6.8	Können Mitarbeiter wirklich motiviert werden?	143
6.8.1	Das Gehalt muss stimmen	144
6.8.2	Die echten Motivatoren	144
6.9	Die fünf Leistungsmotive von David McClelland	145
6.9.1	Stimulation des Belohnungssystems bzw. die Vermeidung von Nachteilen	145
6.9.2	Analysieren Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Motiven	146
6.10	Limbisch denken und führen – die Abkürzung ins Wertesystem des Mitarbeiters.	146
6.10.1	Was ist der innere Antrieb des Mitarbeiters und welche Arbeit macht ihn glücklich?	146
6.10.2	Das limbische Persönlichkeitssystem.	147
6.10.3	Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	149
6.10.4	Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	151
6.11	Die Flow-Theorie nach Mihály Csíkszentmihályi und ihre selbstmotivierende Funktion	153
6.11.1	Der Flow-Kanal	153
6.11.2	Die Flow-Rahmenbedingungen	154
6.11.3	Der Flow-Energieerhaltungssatz	154
6.11.4	Die Checkliste für ein tiefes Flow-Erlebnis	155
6.12	Die acht goldenen Regeln erfolgreicher Motivation	155
	Literatur.	156
7	Kommunikation: das Miteinander in geordnete Bahnen bringen, E-Mails sinnvoll nutzen und Meetings effizient führen.	159
7.1	War of Communication oder der Konkurrenzkampf der Kommunikationsmedien.	159
7.1.1	Zu viele Eingangskanäle rauben Zeit, Aufmerksamkeit und die Konzentration.	161
7.1.2	Störer haben Vorrang. Nicht mehr bei Ihnen!.	161
7.1.3	Informationskultur versus Informationsflut	161
7.2	E-Mail-Kultur: reduziert, qualitativ hochwertig und gezielt schreiben	162
7.2.1	Betreffzeile eindeutig und aussagekräftig nutzen.	162
7.2.2	E-Mail-Inhalt	162
7.2.3	Definition von An, Cc und Bcc.	163
7.2.4	Terminüberblick behalten.	163
7.2.5	Abwesenheitsassistenten aktivieren	163

7.2.6	Nutzen Sie den Mülleimer	164
7.2.7	Legen Sie Ordner an und sortieren Sie die E-Mails	164
7.2.8	Definieren Sie für den Arbeitstag zwei bis drei Zeitblöcke für die E-Mail-Bearbeitung	164
7.2.9	Definieren Sie den Umgang mit E-Mails am Feierabend und am Wochenende	164
7.3	Kommunikationsfalle: mündliche Absprachen	165
7.3.1	Protokoll-Checkliste zur mündlichen Absprache	165
7.3.2	Projekt-Statusmeeting	165
7.4	Meetingkultur: kurz, lösungsorientiert und effizient diskutieren	166
7.4.1	Viele reden mit, keiner hört zu	166
7.4.2	Die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Meetings.	166
	Weiterführende Literatur	169
8	Entscheidungen: Risiken erkennen, Chancen wahrnehmen und zielsicher die richtige Wahl treffen	171
8.1	Angsthasen nutzen Verzögerungsmethoden	171
8.2	Wer sicher entscheiden will, muss sich vom Druck befreien	172
8.3	Wer zielsicher entscheiden will, muss die richtigen Fragen stellen	172
8.4	SWOT-Analyse: für zuverlässige Entscheidungen	173
8.4.1	SWOT-Analyse, das Universaltool bei Entscheidungen besticht durch seine Vielseitigkeit	173
8.4.2	Die SWOT-Methode	174
8.5	Informationspolitik: Entscheidungsvorlagen sinnvoll nutzen und der „Aufschieberitis“ die Grundlage entziehen	175
8.5.1	Was tun bei „Entscheidungsaufschieberitis“?	175
8.5.2	Taktik: die clevere Informationspolitik	176
8.5.3	Beschlüsse sichern	176
8.6	Entscheidungen terminieren: potenzielle Entscheidungsengpässe erkennen und Alternativen planen	178
	Literatur	178
9	Konsequenzkultur: aus Fehlern lernen, richtig schlussfolgern und erfolgreich durchstarten	181
9.1	Stark führen bedeutet konsequent zu führen	181
9.2	Konsequenzkultur: schafft die Basis für Wachstum	183
9.2.1	Klare Haltung in Bezug auf Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Selbstverantwortung	183
9.2.2	Gleiche Denkweise für alle	183
9.2.3	Unausgeführte Drohungen zerstören die Führungsglaubwürdigkeit.	184
9.2.4	Die Einführung einer Konsequenzkultur	184

9.3	Fehlerkultur: Niederlagen in Erfolge verwandeln und Resilienz aufbauen	184
9.3.1	Ohne Fehler kein Erfolg	184
9.3.2	Ohne eine Fehlerkultur keine Resilienz	185
9.3.3	Fehler sind die Auszeichnungen des Erfolgreichen	185
9.3.4	Mit einer Fehlerkultur fällt das Führen leichter	185
9.3.5	Wo liegen die Grenzen der Fehlerkultur?	186
9.4	Lernkultur: ermöglicht das Durchstarten	186
9.4.1	Fehler mehrmals zu begehen und nichts daraus zu lernen, ist schlichtweg naiv	186
9.4.2	Hoffnung ist Gift für die Lernkultur.	187
9.4.3	Das bewusste Wahrnehmen der Fehler ist der erste Schritt in die richtige Richtung.	187
9.4.4	Nur wer unternehmerisch denkt, kann auch den Weg einschlagen, der zum Ziel führt.	187
9.4.5	Der Lessons-Learned-Workshop – der Wegweiser in die Zukunft.	187
9.5	Streitkultur: konstruktiv streiten will gelernt sein	189
9.5.1	Kuschelpolitik und Harmoniesucht sind tödlich für Unternehmen.	189
9.5.2	Reibung ist notwendig	189
9.5.3	Beim konstruktiven Streiten geht es nicht um das Siegen, sondern um die beste Lösung für das Unternehmen	190
9.5.4	Auch Eskalieren will gelernt sein.	190
9.6	Feedbackkultur: die Chance für eine bessere Zusammenarbeit	191
9.6.1	Feedback fördert die Transparenz und Offenheit im Team und eine positivere Verhaltensweise	191
9.6.2	Die Einführung einer respektvollen und zielführenden Feedbackkultur	192
	Weiterführende Literatur.	193
10	Mitarbeiter lenken: Delegieren perfektionieren sowie effizient und wirkungsvoll führen	195
10.1	Was bremst Sie eigentlich in Ihrer Führungsaufgabe aus?	195
10.1.1	Nur richtig Druck im Kessel bringt Erfolge – Führen für Anfänger	196
10.1.2	Der Autopilot in Sachen Führung: Machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich	196
10.1.3	Konstante Führungsstrategie: Unruhe abbauen und Stabilität aufbauen.	197

10.2	Führungsbremsen: Mythen und falsche Führungsbilder	197
10.2.1	Die Führungskraft als bestes Pferd im Stall	197
10.2.2	Die Führungskraft als Coach	198
10.2.3	Agile Führung: alle Macht dem Team	198
10.3	Unternehmensziele und -strategie: Führung ist die Brücke vom Management zu den Mitarbeitern	199
10.3.1	Die meisten Unternehmensstrategien sind nicht nur für Mitarbeiter unverständlich	199
10.3.2	Die Führungskraft ist der Übersetzer der Unternehmensziele und -strategie	199
10.3.3	Was macht die Führungskraft, wenn sie selbst nichts mit den Zielen anfangen kann?	200
10.4	Verbündete als Vertreter und Sparringspartner suchen	200
10.4.1	Verknappen Sie Ihre eigene Ressource	200
10.5	Umgang mit den informellen Führern und den Maulwürfen	200
10.5.1	Informelle Führer	201
10.5.2	Maulwürfe	201
10.5.3	Mitarbeiter aus dem Betriebsrat	201
10.6	Effektivitätsschub: die Management-by-Walking-around-Methode	201
10.6.1	Die Management-by-Walking-around-Methode	202
10.7	Fokus-Meeting: wenn es brennt und schnell gehen muss	203
10.7.1	Die Fokus-Meeting-Methode	204
10.7.2	Die kurze Aufgabencheckliste	204
10.8	Mülleimer-Workshop: hilft beim Priorisieren und gegen das Aufgabenhamstern	205
10.8.1	Der Mülleimer-Workshop	205
10.9	Delegieren will gelernt sein, Rückdelegationen abwehren auch	207
10.9.1	Delegieren ist eine Kunst	207
10.9.2	Die Gratwanderung: Unterstützen, Kontrollieren, Freiräume und Loslassen	207
10.9.3	Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler	208
10.9.4	Rückdelegationen keine Chance geben	210
10.9.5	Anti-Rückdelegationsmethoden oder die Fragen nach dem WARUM	210
10.9.6	Die Anti-Rückdelegationserziehung	211
	Literatur	211

11 Produktivität steigern: Eigenverantwortung fördern, Autonomie ermöglichen und die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter schaffen	213
11.1 Eigenverantwortung fördern	214
11.1.1 Das Verantwortungsbewusstsein kann fallabhängig ausgelebt werden	214
11.1.2 Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion	214
11.1.3 Selbstbestimmung benötigt zwingend Eigenverantwortung . . .	215
11.1.4 Ohne Verantwortungsübertragung kein Dienstleister-, Service- und Lösungsdenken	215
11.1.5 Eigenverantwortung stützt sich auf das Verantwortungsbewusstsein	215
11.1.6 Die Eigenverantwortung schließt die Verantwortung für das eigene Befinden mit ein	216
11.2 Empowerment: Mitarbeiter stärken und selbstständiges Denken fördern	216
11.2.1 Die persönliche Vertrauensebene	216
11.2.2 Transparenz: Die Informationslage ist entscheidend	216
11.2.3 Fehlerkultur: Fehler sind menschlich	217
11.2.4 Verhaltenskodex der Selbstverpflichtung	217
11.2.5 Produktive Autonomie braucht Abgrenzung, eine Richtung und eine Teamvision	217
11.3 Rahmenbedingungen: klare Arbeitsstrukturen und gemeinsame Arbeitsprinzipien schaffen	217
11.3.1 Rahmenbedingungen sorgen für Struktur und eine effiziente Organisation	217
11.3.2 Spielregeln definieren	218
11.3.3 Hol- und Bringschuld erarbeiten	218
11.3.4 Rollenmodelle und Vertreter definieren	218
11.3.5 Rechte und Pflichten klären	218
11.3.6 Grundhaltung und Respekt sind eine Frage der eigenen Ethik	219
11.3.7 Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sorgen für eine gute Teamkultur und schnelle Abläufe	219
11.4 Die Vertrauenszwickmühle: Kontrolle versus Selbstverantwortung . . .	220
11.4.1 Zu viel Kontrolle zerstört die Empowerment-Bestrebungen . .	220
11.4.2 Feedback geben und eigenes Feedback einholen	220
Weiterführende Literatur	220

12 Führen mit Zielen: sinnvoll, realistisch und mobilisierend	223
12.1 Warum Jahresziele nicht immer zielführend sind	223
12.1.1 Jahresziele passen nicht in ein schnelllebiges Business	223
12.1.2 Jahresziele sind versteckte Gehaltszahlungen	224
12.1.3 Für manch einen lohnt sich die Zeitinvestition in die Zielerreichung nicht	224
12.1.4 Ein zu hohes Grundgehalt macht Jahresziele unattraktiv	224
12.1.5 Ein zu geringer flexibler Anteil macht die Jahreszielerreichung ebenfalls unattraktiv	225
12.2 Attraktivität steigern: Geld ist nicht die einzige Art, ein Jahresziel „auszuzahlen“	225
12.3 Die größten Probleme mit Jahreszielen	226
12.3.1 Mangelnde Motivation zur Zielerreichung, da Ziele nicht sinnvoll gewählt sind	226
12.3.2 Je höher die Anzahl der zu erreichenden Ziele, desto weniger wird bewegt	226
12.3.3 Die klassische Dreiteilung bremst die Motivation aus	227
12.3.4 Unternehmensziele motivieren nicht wirklich jeden Mitarbeiter	227
12.4 So optimieren Sie das Führen mit Jahreszielen	227
12.4.1 Ziele sollten sich an den Stärken orientieren und erfolgsorientiert sein	227
12.4.2 Jahresziele sollten die Strategie der Teamvision umsetzen	228
12.4.3 Unterjährige Meilensteine verhindern, dass Ziele auf den letzten Drücker erledigt werden	228
12.4.4 Jahresziele unterjährig anpassen	228
12.5 Warum Ziele nach SMART oft nicht smart sind und wie sie es werden	229
12.5.1 Machen Sie den Realitätscheck!	230
12.6 Quartalsweise Performanceziele: die beste Alternative zu Jahreszielen	230
12.6.1 Der Nutzen von quartalsweisen Performancezielen	231
12.6.2 Wenige Ziele bringen mehr und lehren die Erfolgswahrnehmung	231
12.7 Mitarbeiterleistung beurteilen und Leistungsgespräche führen	232
12.7.1 Feedback ist ein Geben und Nehmen	232
12.7.2 Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Zielerreichung	232
12.7.3 Entschärfen Sie unnötigen Perfektionismus und Alleingänge	233
Literatur	233

13 Führung eine Richtung geben: Vision entwickeln, Orientierung bieten und Teampower aufbauen	235
13.1 Visionen sind die Grundlage jedes erfolgreichen Unternehmens.	237
13.1.1 Visionen sind die Basis der Unternehmensstrategie.	237
13.1.2 Eine Vision macht die Arbeit bedeutsam	237
13.1.3 Eine Vision gibt eine langfristige und dauerhafte Orientierung.	238
13.1.4 Jede Führungskraft braucht neben der Unternehmensvision auch eine eigene, die die Marschrichtung vorgibt	238
13.2 Die neun Erfolgsfaktoren einer guten Vision	239
13.3 Die Visionsentwicklung	240
13.3.1 Raum zum Querdenken bieten	241
13.3.2 Erwartungshaltung klären.	241
13.3.3 Die Visionsentwicklung mithilfe des Zielebilds.	241
13.4 Der Realitätscheck	242
13.5 Der Umsetzungsplan	244
13.6 Die Herausforderungen der Visionsumsetzung	245
13.7 Meine persönlichen Learnings aus der Nutzung von Visionen im Businessumfeld	246
13.7.1 Bleiben Sie dran!	246
13.7.2 Eine Vision ist eine immerwährende Entwicklung.	246
13.7.3 Die Vision erzählt Ihre Zukunftsgeschichte	247
Literatur.	247
14 Kritikgespräche meistern: lösungsorientiert, respektvoll und aktivierend	249
14.1 Systembetrachtung und Umfeldanalyse sind immer der beste Start	251
14.2 Kritikgespräche führen.	255
14.2.1 Gesprächsmethode: hart zur Sache und weich zum Menschen	255
14.2.2 Der Leitfaden im Umgang mit eskalierten und äußerst kritischen Personalthemen	256
14.3 Die Doppelsiegstrategie: Ein Win-win muss nicht immer ein Win sein	260
Literatur.	261

Teil IV Ausblick

15 Die stärksten Tipps zum Durchstarten und Dranbleiben	265
15.1 Die 9 × 4 Anregungen für den Führungsalltag	265
15.2 Stark führen – die neue Führungssignatur	268
 Über die Autorin	269
 Verzeichnis der Abbildungen	273
 Verzeichnis der Tabellen	275
 Verzeichnis des Bonusmaterials	277
 Verzeichnis wichtiger Begriffe zum Nachschlagen	279

Einleitung

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte wissen, was sie wollen, schwache lassen sich durch die Komplexität ihrer Aufgaben und den permanenten Zeitmangel einschüchtern. Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen und dabei unbeirrt ihren Weg gehen, führen selbstbestimmter, bleiben geistig unabhängig und sorgen für das notwendige Wachstum, das jedes Unternehmen braucht, wenn es am Markt erfolgreich sein will. Wirklich stark ist eine Führungskraft allerdings erst dann, wenn sie dies alles im Einklang mit dem Menschen vollbringt. Langfristigen Erfolg hat nur, wer mit den Menschen und nicht gegen sie arbeitet. Dies lässt sich erreichen, indem jeder Einzelne, der Führungsverantwortung innehat, seine Haltung und Fähigkeiten entsprechend auf- und ausbaut.

Starke Führungskräfte wissen, was sie wollen

Kennen Sie starke Führungskräfte? Sicherlich. Fast jedes Unternehmen hat ein paar Führungskräfte, denen scheinbar alles gelingt. Sie sind durchsetzungsstark, wissen genau, was sie wollen und kennen ihren ganz persönlichen Erfolgsweg. Der muss nicht immer geradlinig verlaufen, zur Not gehen sie auch Umwege. Sie sind absolut zielstrebig und umsetzungsstark. Die Mitarbeiter empfinden diese Klarheit als hilfreich und wissen, dass ihre Führungskraft sie durch alle Herausforderungen und Widerstände führt. Diese Führungskraft ist der Fels in der Brandung, stellt sich immer schützend vor ihre Mitarbeiter und stärkt ihnen in der Not den Rücken. Sie verhilft ihren Mitarbeitern aber auch zum Fliegen, indem sie ihnen viele Freiheiten zugesteht. Die Mitarbeiter wissen es zu schätzen, wenn sie einer sinnvollen Tätigkeit mit Selbstverantwortung nachgehen können. Mit diesem Führungsansatz zieht diese Führungskraft High Performer magisch an. Die Fluktuation besteht nur aus Mitarbeitern, die den nächsten Karriereschritt gehen – oft in eine Führungsposition. Ihre Kollegen erkennen die Leistung dieser Führungskraft respektvoll an und wünschen sich eine gute Zusammenarbeit mit ihr.

Ein Märchen? Nein, diese Führungskräfte gibt es wirklich. Ich selbst war so eine. Über viele Jahre war ich als Ingenieurin in der technischen Produktentwicklung tätig und

habe als eine der ersten Frauen in diesem Konzern einen großen Technikbereich, der in der Mehrzahl aus männlichen Mitarbeitern bestand, geleitet. In diesen Jahren habe ich gelernt, was wirklich starke Führung bedeutet und wie man sie perfektioniert. Seit 2008 zeige ich als systemischer Business Coach und als Beraterin anderen Führungskräften ebenfalls den Weg zu mehr Führungsstärke. Diesen Weg stelle ich Ihnen hier vor.

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist der Mensch!

Ich will Ihnen zeigen, dass „stark führen“ nichts mit Härte oder Diktatur zu tun hat. Ganz im Gegenteil, der entscheidende Erfolgsfaktor ist der Mensch. Der Mensch mit seinen Wünschen, seinem Antrieb und seinen Zielen. Denn es ist viel einfacher, Menschen mit ihrem Willen und nicht gegen ihren Willen zu führen.

Schwache Führungskräfte verlieren den Überblick

Schwache Führungskräfte lassen sich von der Komplexität einschüchtern und schieben den Zeitmangel vor

Im Management gibt es wohl nichts Komplexeres als das Führen von Themen, Kollegen und Mitarbeitern. Komplexität bedeutet, das Einfachere nicht mehr zu erkennen, die Dinge und Ereignisse scheinen zu verschmelzen. Deshalb müssen Führungskräfte das Jonglieren vieler Themen schnell lernen – andernfalls rennen sie permanent den Themen und den Mitarbeitern hinterher. Aber wo anfangen, wenn Zeit die absolute Mangelware ist? Wer nur noch von einem Meeting zum nächsten hetzt, im Posteingang bereits ungelesene E-Mails im dreistelligen Bereich hortet und dem Topmanagement spontan auch noch Ideen zu einem neuen Projekt liefern muss, hat für seine Führungsaufgabe keine Zeit. Und von gutem Führungsstil kann er nur noch träumen. Die Mitarbeiter sind dauergenervt. Das Delegieren will nicht so recht gelingen und am Ende, wenn es zeitkritisch ist, und das ist es meistens, erledigen diese Führungskräfte lieber alles selbst. Nach Feierabend werden die Dinge abgearbeitet, die am Tag liegen geblieben sind, und die Wochenenden werden oft auch noch dem Job geopfert. Meistens, um endlich einmal in Ruhe Themen durchdenken zu können.

Mangelndes Zeitmanagement ist nur die Spitze des Eisbergs

Viele Führungskräfte treibt vor allem die Frage um, wie sie endlich Zeit gewinnen, um ihre Führungsrolle leben zu können. Sie klagen über das viel zu hohe Maß an Fremdbestimmung und die aufkommende Ohnmacht, nur ein Rädchen im System zu sein. Sie sind davon überzeugt, dass sie ohnehin nichts ausrichten können. Es ist der Führungsalltag, der ihnen langsam, aber sicher über den Kopf wächst. Die Mitarbeiter tun, was sie wollen. Die nächste Führungsebene führt selbst wie ein Blatt im Wind. Druck wird eins zu eins weitergeleitet. Sukzessiv reibt sich die Führungskraft auf und sieht vor lauter

Themen und Menschen den eigenen Weg nicht mehr. Manch einer hat sich verfahren oder landet mit seiner Art zu führen in einer Sackgasse.

Und das alles soll an der fehlenden Zeit liegen? Ist das realistisch? Das Argument Zeitmangel wird dann vorgeschoben, wenn die Zusammenhänge viel komplexer sind, als wir es im Augenblick darstellen können. Zeit ist etwas Begreifbares, Komplexität nicht. Aber nur das Auflösen der Komplexität und die Frage, WARUM wir gerade ein Führungsproblem haben, legen Lösungswege offen, die wir sonst nicht erraten können.

Deshalb beschäftigen wir uns mit den Fragen:

1. WARUM wir ein Führungsproblem haben,
2. WAS wir ändern, aktivieren und entwickeln können
3. und WIE wir den erfolgversprechendsten Weg finden und gehen können.

Sie sehen, das Thema Zeitmanagement nimmt nur einen kleinen Teil des Eisbergs ein, aber es findet auf jeden Fall Gehör. Zuvor müssen wir uns aber erst einmal anschauen, was denn die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft sind.

Die fünf wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft

In der Abb. 1 sehen Sie die fünf wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.



Abb. 1 Die fünf wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft

1. Führungskräfte sorgen für Wachstum und Gewinn

Betrachten wir die Aufgabe einmal von vorn: In erster Linie geht es darum, dass das Unternehmen Gewinn generiert. Hierzu sind ausreichender Umsatz und eine Strategie entscheidend. Ohne die monetäre Ausrichtung kann das Unternehmen die Gehälter nicht zahlen und müsste in absehbarer Zeit Insolvenz anmelden. Allen Mitarbeitern des Unternehmens sollte dieser Gedanke bewusst sein oder ins Bewusstsein gerufen werden. Wenn das nicht in den Köpfen verankert ist, entwickelt sich oft eine Nehmer- und Komfortzonekultur. In dieser Kultur herrscht die Erwartungshaltung vor, dass die Führungskraft den Mitarbeiter für alle Tätigkeiten motivieren muss und das Geld für die abgesessene Zeit und nicht für die erbrachte Leistung gezahlt wird.

2. Führungskräfte bilden die Brücke zwischen dem Management und den Mitarbeitern

Führungskräfte stehen zwischen dem Topmanagement und den Mitarbeitern. Deshalb haben sie die Aufgabe, eine Brücke zwischen den Beteiligten zu schlagen. Sie sind es, die die Strategie in begreifbare Worte übersetzen, in umsetzbare Arbeitspakete zerlegen und diese an die richtigen Mitarbeiter zur Erledigung weiterreichen. Damit diese Arbeitspakete erfolgreich erledigt werden können, müssen die Führungskräfte kompetente Mitarbeiter einstellen, deren Stärken entwickeln und ihnen die Aufgaben geben, für die sie am besten geeignet sind.

3. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion

An der Art, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern umgehen, kann man erkennen, was für ein Menschenbild sie haben. Ohne Respekt und Demut gibt es kein wirkungsvolles Miteinander. Es braucht Respekt vor den Menschen und Demut vor der Leistung der anderen. Nur so kann der richtige Ton im Umgang miteinander gefunden und anerkannt werden, was der andere geleistet hat.

Deshalb hilft es nicht, in Teamentwicklung zu investieren, wenn die Führungskraft selbst Teams nur als Mittel zum Zweck ansieht.

Der Fisch stinkt vom Kopf! Ich erlebe immer wieder Unternehmen, in welchen mit viel Geld und Engagement versucht wird, eine wertschätzende und respektvolle Unternehmenskultur einzuführen. Aber wenn das obere Management für sich definiert, dass diese Leitplanken nicht für es selbst gelten, fehlen schlichtweg die Vorbilder.

Ähnlich verhält es sich beim Zeitmanagement. Ist der Chef chaotisch organisiert und liefert er nur auf den letzten Drücker, handeln auch die Mitarbeiter meistens so.

4. Führungskräfte müssen das Wissen um den Faktor Mensch sinnvoll anwenden

Führungskräften wird das kostbarste Gut des Unternehmens anvertraut – die Mitarbeiter. Ohne Mitarbeiter gibt es auf lange Sicht kein Wachstum und damit einen schwindenden Erfolg oder im Worst Case sogar die Insolvenz. Deshalb ist es die Pflicht einer jeden Führungskraft, zu verstehen, wie Menschen ticken. Schließlich können Sie auch kein Schiff steuern, wenn Sie von Navigation keine Ahnung haben und mit der Mannschaft nicht vernünftig umgehen.

Deshalb ist es die Hauptaufgabe von Führungskräften, Mitarbeiter zu führen. Klar können Führungskräfte auch anderen Aufgaben wie beispielsweise der Akquise nachgehen. Sollten aber diese anderen Tätigkeiten den überwiegenden Anteil ihres Alltags einnehmen, ist diese Führungskraft eher eine fachliche Führungskraft, auch wenn in der Jobbeschreibung etwas anderes steht. Aber das wollen die wenigsten Führungskräfte und Geschäftsführer wahrhaben.

Ein besonderes Dilemma haben die Führungskräfte, die als fachlich beste Mitarbeiter aus dem Team zur Führungskraft befördert werden. Dadurch entsteht eine große Lücke in ihrem Fachgebiet und im Team, die oft nicht gleich von anderen Mitarbeitern kompensiert werden kann. Folgt dann keine zeitnahe und sukzessive Aufbauarbeit, geht die neue Führungskraft über kurz oder lang an der Fülle an zusätzlichen Aufgaben unter. Um überleben zu können, machen diese Führungskräfte die wichtigsten Projekte aus ihrem ehemaligen Fachgebiet selbst und vernachlässigen ihr Team – entweder weil sie keine Kapazitäten mehr frei haben, da sie nicht wissen, wie sie führen sollen, oder weil sie Angst haben, sich Konkurrenz aufzubauen. Und aus der Not wird oft auch eine Tugend gemacht, indem die nächsthöhere Führungskraft den Zustand duldet, anstatt der neuen Führungskraft zu einem besseren Führungsverständnis zu verhelfen. Aber die Beweggründe sind nachvollziehbar, denn würde die neue Führungskraft die „alte“ Arbeit nicht weiterhin mit machen, hätte auch die nächsthöhere Führungskraft ein Problem. Dieses System ist solange stabil, bis es auf einer Seite knallt: Entweder ist die neue Führungskraft entkräftet und macht gravierende Führungsfehler oder die Mitarbeiter suchen das Weite beziehungsweise gehen in den Boykott.

5. Führungskräfte müssen wissen, wie sie ihre Ziele am wirtschaftlichsten erreichen

Führungskräfte ohne Plan lassen ihr Team ohne Navigation in See stechen. Nur über Umwege, mit Zeitverlust und Zusatzausgaben erreichen sie ihr Ziel ... wenn überhaupt. Ist das effizient? Ist das effektiv? Nein und nochmals nein.

Deshalb brauchen Führungskräfte ein klares Bild von ihren Zielen und von ihrer langfristigen Vision. Für die Zielerreichung müssen sie eine Strategie entwickeln und ihr Team auf den Weg und das Ziel ausrichten. Ein Fokus auf Ziel und Weg ist die Voraussetzung, dass sie mit Klarheit führen können. Dies erleichtert den Führungsaufwand kolossal und ermöglicht ein wirtschaftliches Haushalten mit den vorhandenen Ressourcen.

Gibt es den perfekten Führungsstil?

Perfekt? Da kann ich nur entschieden Jein sagen. Aber bevor diese Frage beantwortet werden kann, muss zuerst einmal die Frage gestellt werden, was ein Führungsstil ist.

- **Führungsstil:** Der Führungsstil zeigt, dass die Führungskraft ein gleichbleibendes Verhaltensmuster, unabhängig von der Situation, in ihren Führungsalltag einfließen lässt.

Führungsstile gibt es wie Sand am Meer – welche sind die bekanntesten neben dem Stark-führen-Führungsstil?

In der Tat gibt es so viele verschiedene Führungsstile, dass hier nur einige erwähnt werden können, ohne sich in deren Weiten zu verlieren.

Der Führungsstil mit Fokus auf die gleichen Rechte:

Diese Führungskräfte fällen Entscheidungen zusammen mit dem Mitarbeiter oder geben diese ganz an den Mitarbeiter ab.

- demokratischer Führungsstil
- kooperativer Führungsstil

Der Führungsstil mit Fokus auf die Mitgestaltung und das Vorhaben:

- agiler Führungsstil
- mitunternehmerischer Führungsstil
- mitgestalterischer Führungsstil
- partizipativer Führungsstil

Der Führungsstil mit Fokus auf die Schaffung von Anteilnahme, Verständnis und Eigenverantwortung:

- dialogischer Führungsstil
- sinnorientierter oder wertorientierter Führungsstil
- situativer Führungsstil

Der Führungsstil, der die Dominanz und das Sagen in den Vordergrund stellt:

Hier versteckt sich die Führungskraft oft hinter einer Institution oder etwas „Gottgegebenem“ und erhält daraus ihre Legitimation zum harten Durchgreifen oder auch zur ablehnenden sowie bremsenden Haltung. Folgende Ausrichtungen sind dafür bekannt:

- autoritärer Führungsstil
- hierarchischer Führungsstil
- autokratischer Führungsstil
- patriarchalischer Führungsstil
- bürokratischer Führungsstil

Der Führungsstil, der die charismatische Seite der Führungspersönlichkeit betont:

- charismatischer Führungsstil

Der Führungsstil, der die lockere Art der Führungskraft zeigt:

Hier ist fast alles erlaubt und die Führungskraft lässt viel Grenzwertiges durchgehen.

- Laissez-faire-Führungsstil

Wie so oft: Jegliche Extreme sind schlecht!

Jeden Führungsstil kann man so übertreiben, dass er für das Unternehmen schädlich ist und die Mitarbeiter Reißaus nehmen. Daher ist eine gesunde Mischung aus verschiedenen Führungsstilen zielführend.

Außerdem muss der Führungsstil auch zum Unternehmen passen. Nehmen Sie zum Beispiel ein Orchester, in dem oft ein autoritärer Stil vorherrscht. Können Sie sich vorstellen, dass der Dirigent demokratisch im Team abstimmen lässt, ob die erste Geige den Ton getroffen hat oder nicht? Wahrscheinlich nicht. Es sei denn, das Orchester spielt Jazz statt Klassik, dann vielleicht schon eher.

Aber der Führungsstil ist meines Erachtens nicht so wichtig. Da bin ich einer Meinung mit Fredmund Malik [1], der diese These in seinem Klassiker „Führen Leisten Leben“ vertritt. Wichtiger ist, sich selbst treu zu bleiben. Wer nur eine Rolle spielt und seinen Führungsstil von anderen kopiert, kann nicht glaubhaft sein und wird im Ernstfall ignoriert.

Nehmen Sie den Stil, den Sie am besten können, nämlich Ihren eigenen

Ob jemand nur eine Führungsrolle spielt, fällt spätestens dann auf, wenn die Führungskraft unter Stress steht. Denn dann kommt der wahre Charakter des Menschen zum Vorschein. Hieraus lässt sich relativ leicht sein Menschenbild ablesen.

Was ist der Unterschied zwischen einem guten und einem starken Führungsstil?

Im Idealfall keiner!

Die drei wichtigsten Gründe, warum Sie stark führen sollten

Wie Sie in Abb. 2 sehen können, sind die drei dargestellten Gründe ein absoluter Nutzenbringer.

Sie gewinnen mehr Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit

Ihre wachsende Klarheit verhilft Ihnen auf der beruflichen wie auch auf der privaten Seite zu mehr Selbstbestimmung. Die unterschwellige Ohnmacht, nur ein kleines Rädchen im großen Unternehmensgetriebe zu sein, verschwindet und wird durch Ihren Gestaltungswillen ersetzt. Ihr Mut, sich stärker für Ihre Ideen, Konzepte und Strategien einzusetzen, steigt und macht auch im Privaten keinen Halt. Kurzum: Sie werden unabhängiger und selbstbestimmter. So gewinnen Sie auch mehr Selbstbestimmung für Ihre persönlichen Ziele.

Sie gewinnen Zeit

Dadurch, dass Sie wissen, was Sie wollen, legen Sie den Fokus auf die richtigen Themen und Mitarbeiter. Sie führen mit Klarheit und steigern Ihre Effizienz. Delegationen fallen Ihnen leichter, Rückdelegationen nehmen ab. Der Führungsaufwand sinkt deutlich.



Abb. 2 Siegetreppe der drei wichtigsten Gründe zum starken Führen

Sie beschleunigen das Wachstum, bauen Ihre Zukunftsfähigkeit aus und steigern Ihren Erfolg

Durch die gewonnene Klarheit wächst auch Ihre Wirksamkeit in Ihrem Handeln. Sie wissen jetzt, wie Sie die Dinge anpacken müssen, und es fällt Ihnen leichter, bei aufkommenden Hindernissen auch mal, wenn notwendig, die Richtung zu wechseln.

Mit der Klarheit kommt der erweiterte Blick für die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, Ihrer Projekte und Ihres Umfeldes. Durch das neue Realitätsbewusstsein werden Tatsachen nicht mehr schöngeredet, sondern Sie sehen, was als nächstes zu tun ist. Sie kommen vom Reagieren zum Agieren.

Täglich verschieben Sie langsam, aber sicher Ihren geistigen Horizont. Dies wiederum hilft Ihnen bei der Entwicklung der richtigen Wachstumsstrategien und stellt so Ihre Zukunft auf eine solide Basis. Erste Erfolge können Sie relativ schnell verbuchen. Und Ihr Erfolg zieht Mitarbeiter magisch an, sodass auch Ihre Führungsspanne wächst, nur ab jetzt mit den Mitarbeitern, die auch zu Ihnen passen.

Die Kehrseite der Medaille des starken Führens

„Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten“ wusste schon Johann Wolfgang von Goethe. Genauso verhält es sich auch beim „starken Führen“.

Nicht jeder kann mit den Erfolgen von starken Führungspersönlichkeiten umgehen. Meistens sind es nicht die Mitarbeiter, sondern vor allem die Kollegen, die einem den Erfolg nicht gönnen. Oder sie können es nicht akzeptieren, dass einem alles scheinbar einfach von der Hand geht. Manchmal ist es auch der eigene Chef, der das Tempo und den Tatendrang nicht mitgehen will.

Aber es gibt auch Mitarbeiter, die mit dem Führungsstil nicht umgehen können. Entweder sie können mit der Freiheit und der Selbstbestimmtheit, die die Führungskraft als Vertrauensbonus schenkt, nichts anfangen oder ihnen ist die Zielorientierung zu anstrengend. Es handelt sich also um Personen, die sich eher einen ruhigen Büroalltag mit vielen Prozessen und viel Bürokratie wünschen. Beide Arten von Mitarbeiter kann man als starke Führungskraft zukünftig nicht mehr durchfüttern. Diese Mitarbeiter sollten dann dazu mobilisiert werden, sich umzuschauen und sich jenseits dieses Teams neue Herausforderungen zu suchen.

Literatur

1. Malik F (2005) Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart, S 141

Weiterführende Literatur

2. Blanchard K, Carew D, Parisi-Carew E (2002) Der Minuten Manager schult Hochleistungsteams. Rowohlt, Hamburg
3. Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2004) Führungsstile. Rowohlt, Hamburg
4. Blanchard K, Carlos J, Randolph A (2003) Management durch Empowerment: Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Rowohlt, Hamburg
5. Dueck G (2015) Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam. Campus, Frankfurt
6. Erharter WA (2012) Kreativität gibt es nicht: Wie Sie geniale Ideen erarbeiten. Redline, München
7. Förster A, Kreuz P (2005) Different Thinking! So erschließen Sie Marktchancen mit coolen Produktideen und überraschenden Leistungsangeboten. Redline, Frankfurt
8. Förster A, Kreuz P (2009) Alles, außer gewöhnlich. Econ, Berlin
9. Förster A, Kreuz P (2010) Nur Tote bleiben liegen. Campus, Frankfurt
10. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
11. Gansch C (2006) Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Eichborn, Frankfurt a. M.
12. Jánoszy SG, Jenzowsky SA (2010) Rulebreaker: Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern. Goldegg, Wien
13. Kerth K, Püttmann R (2005) Die besten Strategietools in der Praxis. Hanser, München
14. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
15. Kruse P (2011) next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach
16. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
17. Längle A (2010) Sinnspuren – dem Leben antworten. Residenz, St. Pölten
18. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
19. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
20. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt

21. Streich RK (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
22. Strelecky J (2010) The Big Five for Live: Was wirklich zählt im Leben. dtv, München
23. Ulrich H, Probst GJB (1991) Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Haupt, Bern
24. Wohland G, Wiemeyer M (2006) Denkwerkzeuge für dynamische Märkte: Ein Wörterbuch. Monsenstein & Vannerdat, Münster

Zusammenfassung

Das beste Bild einer starken Führungskraft ist das des modernen Leaders, der sowohl als Pionier und Entdecker als auch als Aktivator sich selbst, seinem Team und dem Unternehmen zum Erfolg verhilft. Welche Entwicklungsschritte hin zu einer starken Führungskraft notwendig sind, zeigen die drei Faktoren der starken Führung.

Gute Führung fließt wie Wasser

Wasser ist für mich der Inbegriff von Führen. Gute Führung fließt wie Wasser, schlechte stockt. Läuft es gut, nehmen wir immer mehr Fahrt auf. Läuft es schlecht, wird es immer zäher. Die Fließgeschwindigkeit reduziert sich, es kommt zum Stillstand und ein Brachland entsteht. Wasser würde jetzt anfangen zu stinken, Führung auch. Nicht ohne Grund lässt sich sagen, dass bei Führungsproblemen „der Fisch vom Kopf stinkt“.

Wenn die Fließgeschwindigkeit zu schnell wird und wir das Element nicht beherrschen, kentern wir. Hier zeigt sich dann, ob wir das Krisenmanagement beherrschen und die Fahrt gestärkt fortsetzen können.

Warum Wasser? Ich liebe die Beherrschung dieses Elements. Über und unter Wasser. Mit dem Kajak, Ruderboot, Katamaran, beim Surfen, Schwimmen oder Tauchen. Führen kann man gut mit Schwimmen vergleichen. Beides kann man nicht von Anfang an. Wir müssen es intensiv trainieren, ehe wir eine längere Strecke sicher zurücklegen können.

Aber haben die meisten Führungskräfte Zeit zum Führen lernen? Nein.

Die Realität ist erschreckend. Fast all meine Kunden, mich eingeschlossen, wurden als Führungskräfte erst einmal ins „kalte“ Wasser geschubst.

Die wenigsten bekommen ein Training, das sie befähigt, eine richtig gute Führungskraft zu werden. Ebenso trauen sich nur wenige, beim Start ihrer Führungskarriere auf ein umfassendes Führungstraining zu bestehen. Kurzum: Wer schon vorher etwas Führungserfahrung sammeln durfte, zum Beispiel als Projektleiter, der darf sich glücklich schätzen.

Für mich ist das immer unfassbar, wie leichtsinnig Unternehmen mit ihrem kostbarsten Gut, den Mitarbeitern, umgehen und dass sie nicht die Chance für mehr Unternehmenserfolg sehen. Denn was passiert, wenn eine neue Führungskraft beginnt und sie entweder noch keine Führungserfahrung hat oder als erfahrene Führungskraft beginnt, aber keine umfangreiche Einführung ins Unternehmen bekommt? Dann säuft sie langsam aufgrund der Fülle der Aufgaben ab. Der Start ist schleppend, Krisen sind vorprogrammiert und am Ende sieht die Führungskraft die eigentliche Führungsarbeit als ein notwendiges Übel an.

Wer gut führen will, muss das Führen mögen!

Aber wie soll das funktionieren, wenn Führungskräften von Beginn an die Führungsarbeit über den Kopf wächst? Sie sind verunsichert und überfordert. Wenn sie nicht das Glück haben, gute Führungsliteratur zum Lesen zu bekommen, einen exzellenten Mentor oder Coach an ihrer Seite zur Begleitung zu bekommen oder ein Intensivtraining genießen zu dürfen, werden sie nur schwer aus eigener Kraft gute Führungskräfte. Dass sie dann keine positive Einstellung zum Führen bekommen, ist selbstredend.

Wer erfolgreich sein will, muss sich, sein Schiff und sein Team in jeder Situation führen können

Das Element Wasser lehrt einen aber noch viel mehr. Wer es beherrschen will, muss seine eigenen Stärken und Schwächen kennen und sein Schiff und sein Team in jeder Situation führen können ... denn sonst geht er unter.

Wer seine eigenen Grenzen und die seines Teams nicht kennt, läuft Gefahr, sich und das Team zu überfordern. Wer die Fahreigenschaften seines Schiffs und die Fahrerinne, sprich den Weg, nicht kennt, bleibt stecken oder ist den Gewalten, Turbulenzen und Eisbergen hilflos ausgeliefert.

Die neue Art von Führungskraft ist ein Leader, Aktivator und Entdecker in einer Person

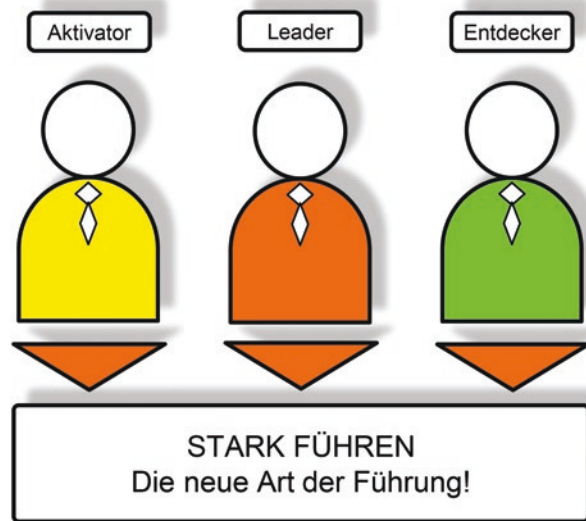
Nichts umschreibt die Führungskraft, die stark führen kann, besser als eine Art moderner Leader, wie in Abb. 1.1 zu sehen.

► Die **starke Führungskraft** ist ein Leader, Aktivator und Entdecker in einer Person.

Ein moderner **Leader** ist ein Anführer, der nicht nur eine klare Haltung hat und über exzellente Steuerfähigkeiten verfügt, sondern auch weiß, wie er die Stärken seiner Mitarbeiter aktiviert und sein Team – wie ein Entdecker und Pionier – zu neuen Abenteuern mobilisiert.

Als **Aktivator** entwickelt er Mitarbeiter zur Höchstleistung und setzt sie dort ein, wo sie von sich aus die beste Leistung bringen können, wodurch sich die Führungsarbeit auf ein Minimum reduziert.

Abb. 1.1 Die Komponenten der neuen Art von Führungskraft



Sein **Entdeckertrieb** macht ihn zum Forscher und Pionier für innovative Ideen. Für ihn sind neue Themen und Projekte wie Abenteuer, die es zu erobern gilt. Dabei helfen ihm sein visionäres Denken und der Wunsch nach Autonomie.

1.1 Die Eigenschaften der neuen Art von Führungskraft

Stark führen bedeutet, dass sich die Führungskraft ihrer inneren und äußeren Stärke bewusst ist und sie aktiv zu nutzen weiß, ihre Wirkung auf andere kennt und weiß, wie sie diese zielführend einsetzen kann.

Wenn eine Führungskraft stark ist, dann ist sie meistens auch leistungsfähiger, wirksamer, tüchtiger, widerstandsfähiger, belastbarer, beeindruckender und anziehender als andere Führungskräfte.

Das Führungsbewusstsein und die innere Haltung machen den Unterschied

Starke Führungskräfte haben eine exzellente Selbstwahrnehmung: Sie wissen, wie sie führen und vor allem, wie sie wirken. Dieses Bewusstsein über ihre Wirkung macht ihr Handeln für sie planbar.

Daneben zeichnet sie besonders ihre Grundhaltung zu sich selbst, zu ihrer Führungsaufgabe und zu ihren Mitmenschen aus.

Die neue Führungskraft ist kein alter Seebär, der nur mit Druck führen kann

Ganz im Gegenteil – gerade seine aktivierenden und entdeckenden Anteile machen den großen Unterschied. Man könnte auch sagen, die neue Führungskraft vereint von allen drei Führungsbildern das Beste!

1.1.1 Der Leader lebt seine Macht und Dominanz aus, ohne sie zu missbrauchen

Als Leader hat er ein klares Bild davon, wie er führen will. Er ist sich seiner Wirkung bewusst. Dabei überzeugt er durch Klarheit, Entschlossenheit sowie Courage und geht aktiv in Führung. Der Leader fällt Entscheidungen und schiebt sie nicht auf. Er legt den Fokus auf seine Ziele und deren Umsetzung und lässt sich durch nichts von seinem Weg abbringen.

Er will gewinnen sowie wachsen und arbeitet in absoluter Selbstverantwortung und erwartet dieses Selbstverständnis auch von seinen Mitarbeitern. Der moderne Anführer hat eine klare Haltung zu seinen Aufgaben, dem Unternehmen sowie seinen Mitarbeitern und identifiziert sich mit dem Unternehmen im hohen Maße. Er entwickelt ein Umdenken in seinem Team, indem er Leistung honoriert.

Als Leader kennt er den Wert seiner Zeit und setzt diese gezielt ein, dabei praktiziert er ein passendes Selbstmanagement und kennt seine Bedürfnisse, weshalb er regelmäßig seine „Akkus“ auflädt.

Er ist äußerst reflektiert und stellt sein Handeln permanent infrage. Dabei erlaubt er sich und anderen, Fehler zu machen, und baut so Hemmungen vor Fehlentscheidungen ab. Der Leader kann mit Niederlagen gut umgehen und sein starker Wille macht ihn besonders resilient.

1.1.2 Der Aktivator weiß, wie er seine Mitarbeiter entwickeln und aktivieren kann

Als Aktivator arbeitet er mit dem Menschen und nicht gegen ihn und es ist für ihn ein besonderes Verlangen, zu wissen, was Menschen erfolgreich macht.

Er respektiert sein Umfeld und hat Demut vor der Leistung anderer. Für ihn ist seine Arbeit mit einem Sinn versehen und er verschafft auch seinen Mitarbeitern eine Beschäftigung, die aus deren Sicht sinnvoll ist. Daneben erzeugt er für seine Mitarbeiter ein Umfeld, das sie besonders produktiv macht und ein Arbeiten im Flow ermöglicht. Denn er setzt die Mitarbeiter dort ein, wo sie am erfolgreichsten sind. Er ermutigt seine Mitarbeiter zum selbstständigen und engagierten Denken, damit sie eigenverantwortlich arbeiten können. Durch diese Arbeitsweise entzündet er bei seinen Mitarbeitern das Interesse an neuen Themen und Projekten.

Ihm ist es ein besonderes Anliegen, dass die Mitarbeiter ebenfalls den Wunsch entwickeln, erfolgreich zu sein.

1.1.3 Der Entdecker strebt nach Autonomie und Selbstbestimmung – für sich und sein Team

Als Entdecker strebt er nach Selbstbestimmung und Autonomie, um seine persönlichen Ziele verwirklichen zu können. Er ist für fast jedes Abenteuer zu haben und sehnt sich nach frischem Wind und Innovation.

Der Entdeckeranteil im Leader liebt das Arbeiten im Flow und den schmalen Grat zwischen Über- und Unterforderung. Deshalb hinterfragt er Regeln und nutzt diese bewusst. Entweder passt er diese seinen Bedürfnissen an oder stellt selbst neue auf.

Er weiß ganz genau, wann er sich für etwas einsetzen sollte und wann eher nicht. Dabei nimmt er Entscheidungen und Strategien nicht als gottgegeben hin, sondern hinterfragt diese im Hinblick auf Ihre Sinnhaftigkeit und ihr Optimierungspotenzial.

Als Entdecker will er erfolgreich sein und hat eine Strategie, die ihn zum Erfolg führt.

1.2 Schlüsselkomponente: innere Haltung

Die innere Haltung sorgt für zwei Effekte: erstens die des Fels in der Brandung und zweitens die des Stehaufmännchens, wie Sie in Abb. [1.2](#) sehen können.

1.2.1 Der Fels-in-der-Brandung-Effekt

Die Erfolgskomponente zur starken Führungspersönlichkeit ist die kristallklare Haltung zu den inneren Einstellungen und Werten. Diese innere Stärke schafft die Klarheit, mit der die Führungskraft auftritt, entscheidet und handelt. Wie den Fels in der Brandung erschüttern Herausforderungen sie nicht. Auch die Mitarbeiter genießen den sicheren Hafen, den diese Führungskraft bietet.

1.2.2 Der Stehaufmännchen-Effekt

Durch das starke Selbstbild sorgt die Führungskraft fast automatisch für sich selbst und ihre eigene Resilienz. Kaum eine Welle kann ihr Boot zum Kentern bringen oder sie vom Kurs abbringen. Ihre psychische Widerstandsfähigkeit und ihr Selbstwertgefühl schützen sie nicht nur in Krisen, sondern sie erholt sich auch sehr rasch nach stressigen Situationen. Eine gehörige Portion an innerer Widerstandskraft ist für Führungskräfte stets vorteilhaft. So können sie besser mit der täglichen Arbeitsbelastung umgehen und entwickeln Strategien, wie sie sich und ihre Zeit besser organisieren können. Ein gutes Selbstmanagement tut ein Übriges.

Deshalb startet der Weg zur neuen Art der Führung bei der Führungskraft selbst, indem sie sich kennenlernt.

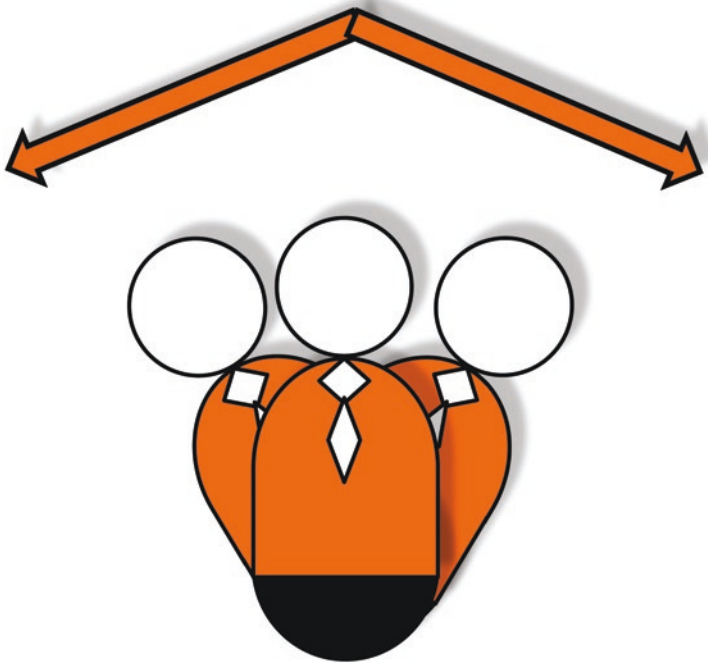


Abb. 1.2 Die innere Haltung und der Stehaufmännchen-Effekt

1.3 Das Drei-Faktoren-Modell des starken Führens

Wie aus Abb. 1.3 ersichtlich, basieren starke Führungseigenschaften auf drei Hauptbestandteilen:

Faktor Mensch

Die Basis stellt ein grundsolides psychologisches Grundwissen dar und bildet Ihren Wissensvorsprung.

Faktor innere Stärke

Das zweite wichtige Segment ist der Aufbau der inneren Stärke. Durch diese lernen Sie, sich selbst besser führen zu können.

Faktor äußere Stärke

Der dritte Hauptbestandteil beinhaltet effiziente Führungsinstrumente, mit denen Sie andere mit einer wirksamen äußeren Stärke führen können.

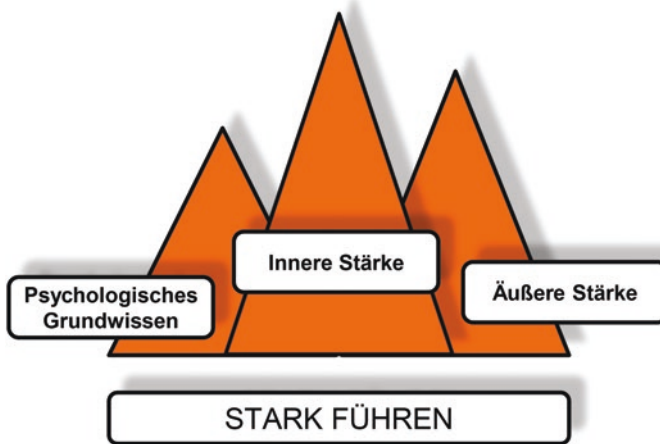


Abb. 1.3 Das Stark-führen-Modell

1.3.1 Die Stark-führen-Formel

$$\text{Stark führen} = \text{Faktor Mensch} \times \text{innere Stärke} \times \text{äußere Stärke}$$

Die Formel zeigt, dass wenn ein Faktor unbearbeitet bleiben würde und einen Wert von Null hätte, auch das Gesamtergebnis Null wäre. Folglich müssen Sie alle drei Kompetenzfelder entwickeln wenn Sie stark führen wollen.

1.4 Die Kompetenzfelder des Drei-Faktoren-Modells der starken Führung

Abb. 1.4 stellt das Stark-führen-Entwicklungskonzept dar. Durch dieses mehrstufige Konzept bekommen Sie eine solide Basis, um stark führen zu können.

Erfolg beginnt bei Ihnen selbst

Die drei Kompetenzfelder zeigen zum einen die Gewichtung und zum anderen die Reihenfolge Ihrer Entwicklung. Oder um es klarer auszudrücken: Sie müssen zuerst den Menschen verstehen lernen, dann lernen Sie, sich selbst zu führen, bevor Sie andere ziel führend leiten können. Ohne diese Reihenfolge haben Sie keine Chance, die absolute Klarheit über Ihre Wünsche und Ziele zu gewinnen oder gar eine Wachstumsstrategie zu entwickeln, die Ihr Team aus eigenen Stücken mitgehen möchte.

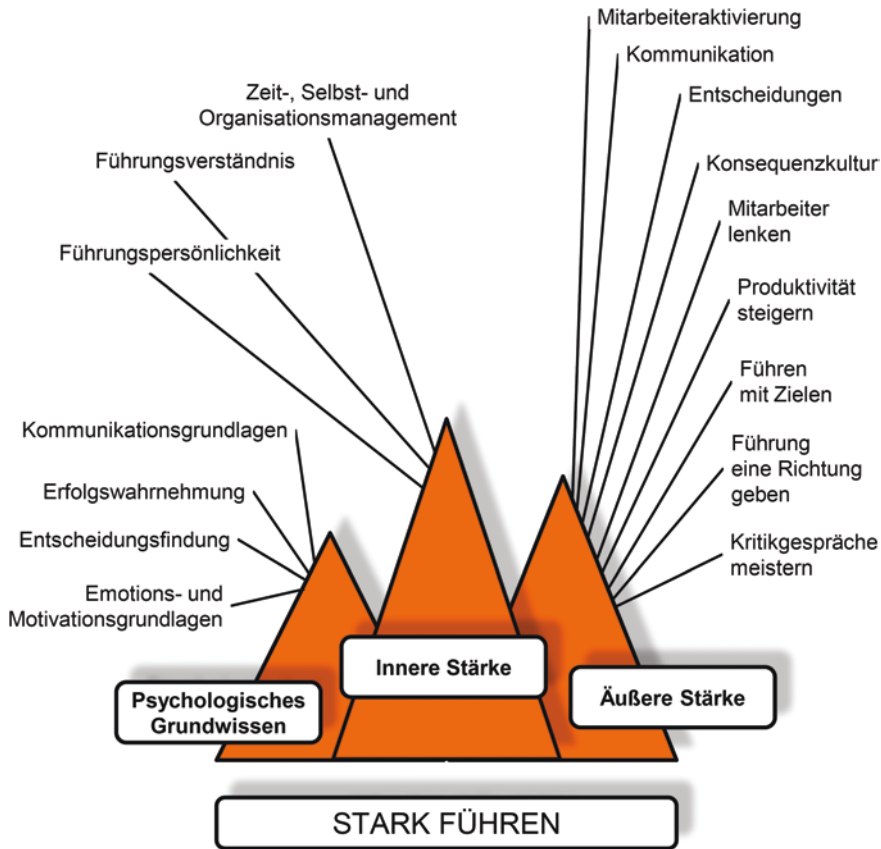


Abb. 1.4 Die Kompetenzfelder des Stark-führen-Entwicklungskonzeptes

1.4.1 Faktor Mensch: Das erste Kompetenzfeld legt die Basis

Um stark führen zu können, müssen wir zuerst eine Basis schaffen, auf der Sie aufbauen können. Deshalb erweitern wir Ihre Menschenkenntnis um die wichtigsten psychologischen Zusammenhänge, die eine Führungskraft kennen sollte. Das Kapitel ist nach dem Motto „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ aufgebaut. Schließlich wollen Sie ja mit dem Führen loslegen und nicht über das Führen referieren. „Praxis pur“ ist meine Devise.

Im Detail finden Sie in Teil I folgende Themen:

- Emotions- und Motivationsgrundlagen
- Entscheidungsfindung und Erfolgswahrnehmung
- Kommunikationsgrundlagen

1.4.2 Sich führen: Das zweite Kompetenzfeld beschäftigt sich mit der inneren Stärke

Im nächsten Schritt beschäftigen Sie sich – mithilfe eines Selbstcoaching – mit sich selbst.

Erst wenn die Führungskraft sich selbst bestens kennengelernt hat und in voller Klarheit weiß, wie sie wirkt und wie sie zukünftig führen möchte, kann sie die Führungswerkzeuge richtig anwenden und ihre Mitarbeiter und ihr Team entwickeln. Deshalb legen wir einen besonderen Fokus auf die Entwicklung der eigenen Stärken und der inneren Klarheit.

Zu Beginn machen wir eine Bestandsaufnahme zu Ihrer inneren Haltung. Die zentralen Fragestellungen für eine klare Haltung werden die zum Thema Erfolg, zum Führungsverständnis und zur Nutzung der eigenen Zeit sein. Anschließend entwickeln wir Ihr persönliches Führungsverständnis und Ihre Führungsidentität und WIE Sie zukünftig führen wollen. Abgerundet wird die Selbstentwicklung mit dem eigenen Selbst-, Zeit- und Organisationsmanagement.

Im Detail finden Sie in Teil II folgende Themen:

- Führungsbewusstsein
- Führungsverständnis
- Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement

1.4.3 Andere führen: Das dritte Kompetenzfeld baut die äußere Stärke auf

Im dritten Kompetenzfeld geht es um Ihre äußere Stärke, also wie Sie Ihre Mitarbeiter und Ihr Team führen werden. Hier lernen Sie die wirkungsvollsten Führungswerkzeuge kennen, beispielsweise, welche die effizientesten Führungstools sind, wie Sie kritische Situationen meistern und wie Sie Ihre Mitarbeiter richtig aktivieren. Bei der Umsetzung sollte die Devise „spitz statt breit“ gelten. Eignen Sie sich lieber weniger Wissen an, das Sie perfekt abrufen und umsetzen können, als viel, das unwirksam ist. Sehen Sie daher dieses Kapitel als ein großes Register an, aus dem Sie nach Bedarf das Richtige ziehen.

Im Detail finden Sie in Teil III folgende Themen:

- Mitarbeiter aktivieren
- Kommunikationswege optimieren
- Entscheidungen fällen
- Konsequenz- und Fehlerkultur aufbauen
- Mitarbeiter effizient lenken
- Produktivität im Team steigern
- mit Zielen führen
- mit einer Vision der Führung eine Richtung geben
- Kritikgespräche meistern

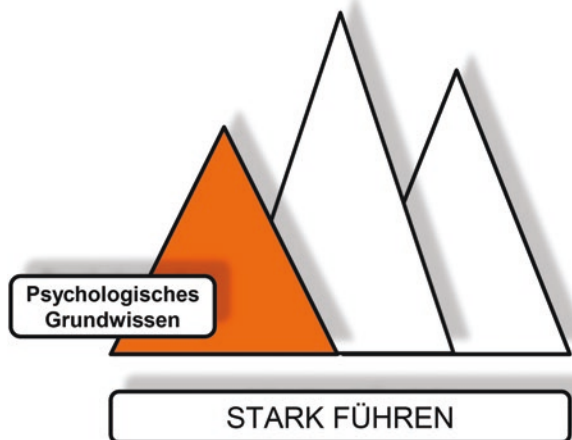
Weiterführende Literatur

1. Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2004) Führungsstile. Rowohlt, Hamburg
2. Blanchard K, Carlos J, Randolph A (2003) Management durch Empowerment: Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Rowohlt, Hamburg
3. Dueck G (2015) Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam. Campus, Frankfurt
4. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
5. Gansch C (2006) Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Eichborn, Frankfurt a. M.
6. Heimsoeth A (2015) Chefsache Kopf: Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz. Springer Fachmedien, Wiesbaden
7. Kerth K, Pützmänn R (2005) Die besten Strategietools in der Praxis. Hanser, München
8. Kruse P (2011) next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach
9. Längle A (2010) Sinnspuren – dem Leben antworten. Residenz, St. Pölten
10. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
11. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt
12. Strelecky J (2010) The Big Five for Live: Was wirklich zählt im Leben. dtv, München
13. Ulrich H, Probst G (1991) Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Haupt, Bern
14. Wohland G, Wiemeyer M (2006) Denkwerkzeuge für dynamische Märkte. Monsenstein und Vannerdat, Münster

Teil I

Das psychologische Basiswissen für Führungskräfte

Der erste Teil beschäftigt sich mit den Grundlagen der Emotions- und Motivationswelt, dem Wichtigsten über das Fällen von Entscheidungen, dem Wahrnehmen der eigenen Erfolge sowie den essenziellen Kommunikationsgrundlagen.



Erfolgsfaktor Mensch: Denken und Handeln anderer verstehen, Wissensvorsprung ausbauen und erfolgreich umsetzen

2

Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen
(Benjamin Franklin, 1706 – 1790, US-Staatsmann,
Ökonom und Naturwissenschaftler).

Zusammenfassung

Wer versteht, warum Menschen handeln, wie sie handeln, kann dieses Wissen gezielt einsetzen. Dieses Kapitel vermittelt eine Essenz über die psychologischen Zusammenhänge zwischen Motiven, Empathie, Entscheidungsfindung, Erfolgswahrnehmung und Kommunikation. Daneben erfahren Sie, weshalb Emotionen zur Zielerreichung notwendig sind. Zusätzlich gibt es praktische Tipps für Ihren Führungsalltag und wie Sie die Erkenntnisse direkt umsetzen können.

Die psychologische Essenz für Führungskräfte – Ihr Wissensvorsprung

Genau wie Benjamin Franklin sollten Sie das mit dem Grundlagenwissen zum Menschen verstehen – wer in Wissen investiert, wird mit besseren Führungsfähigkeiten belohnt. Und nicht nur das, er profitiert auch von dem besseren „Zinssatz“, sprich, die Führungserfahrung wird von Anfang an hochwertiger und positiver sein.

In den über zehn Jahren, in denen ich jetzt als Beraterin und Business Coach Führungskräften zu einem besseren Führungsverständnis ver helfe, mache ich immer wieder dieselbe Beobachtung: nämlich dass Führungskräfte zwar schnell mehr Zeit gewinnen und effizienter führen, dabei aber nicht eine grundsolide Wissensbasis aufbauen wollen. Aber genau diese ist ausschlaggebend, wenn Führungsskills nachhaltig verbessert werden sollen. Viele denken sogar, dass emotionale Intelligenz und Empathie nur in nicht analytische Berufsfelder wichtig sind. Also für all jene, die angeblich meist nicht auf der Grundlage klarer Ja- Nein-Entscheidungen handeln. Tja, das sehe ich anders. Gerade Ingenieure können besonders gut analysieren. Sie sind also praktisch von Natur aus

geborene Menschenverstehler – aber nur, wenn sie sich darauf einlassen wollen. Dazu möchte ich Sie einladen.

Ich schenke Ihnen ganz neue Ansichten vom Menschen, „dem unbekannten Wesen“. Und zum Schluss gibt es auch noch eine kleine Überraschung: die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit Menschen durchaus vorhersehbar und planbar ist. Glauben Sie nicht? Dann überzeugen Sie sich selbst!

Wenn Sie sich tiefer gehend mit dem Thema „Psychologie für Führungskräfte“ beschäftigen wollen, empfehle ich Ihnen die umfangreiche Literaturliste am Ende dieses Kapitels.

2.1 Den Menschen entdecken und verstehen

Um den Menschen und sein Handeln besser verstehen zu können, benötigt es diverse Grundkenntnisse in den verschiedenen Kommunikations- und Psychologiemodellen. Da sich die Modelle im Endeffekt auch noch gegenseitig beeinflussen, erhöht sich die Komplexität.

Wie Sie in Abb. 2.1 sehen, kreisen diverse Themen in den Köpfen der Führungskräfte. Sie sollte sich mit den Emotions- und Motivations-, den Entscheidungsfindungs-, den Erfolgs- und Kommunikationssystemen auseinander setzen. Hierbei gibt es viel zu entdecken. Aber im Wesentlichen geht es beim Führen um die drei entscheidendsten Fragen:

Frage Nummer 1: Warum handelt der Mitarbeiter, wie er handelt?

Was treibt ihn an und was blockiert ihn? Was macht den Menschen aus? Und was kann man tun, um ihn zu motivieren und zu aktivieren oder manchmal sogar zu beeinflussen? Der Begriff Motivation ist ein schwieriger, denn der Grat zwischen der Manipulation und der Aktivierung ist sehr schmal. Entdecken Sie hierzu mehr in Kap. 6, in dem es um die Mitarbeitermotivation geht.

Schauen wir uns einfach einmal die Bedürfnisse eines Mitarbeiters – und selbstverständlich auch die der Führungskraft – an.

Jeder möchte:

- weder Überforderung noch Unterforderung erleben
- spannende und sinnvolle Aufgaben ausüben
- Entscheidungsbefugnisse erhalten und Handlungsohnmacht vermeiden
- respektvoll und wertschätzend behandelt werden
- von allen anerkannt werden
- Stress, Druck und Angst – emotional wie physisch – vermeiden
- genügend Sicherheiten haben

Und warum haben wir diese Wünsche und Bedürfnisse? Weil unsere Psyche ein komplexes und individuelles Gebilde ist, das oft auch noch Verhalten an den Tag legt, dass der Urzeit nicht fremd ist. Dafür sollten wir dankbar sein, schließlich rettet es uns oft genug

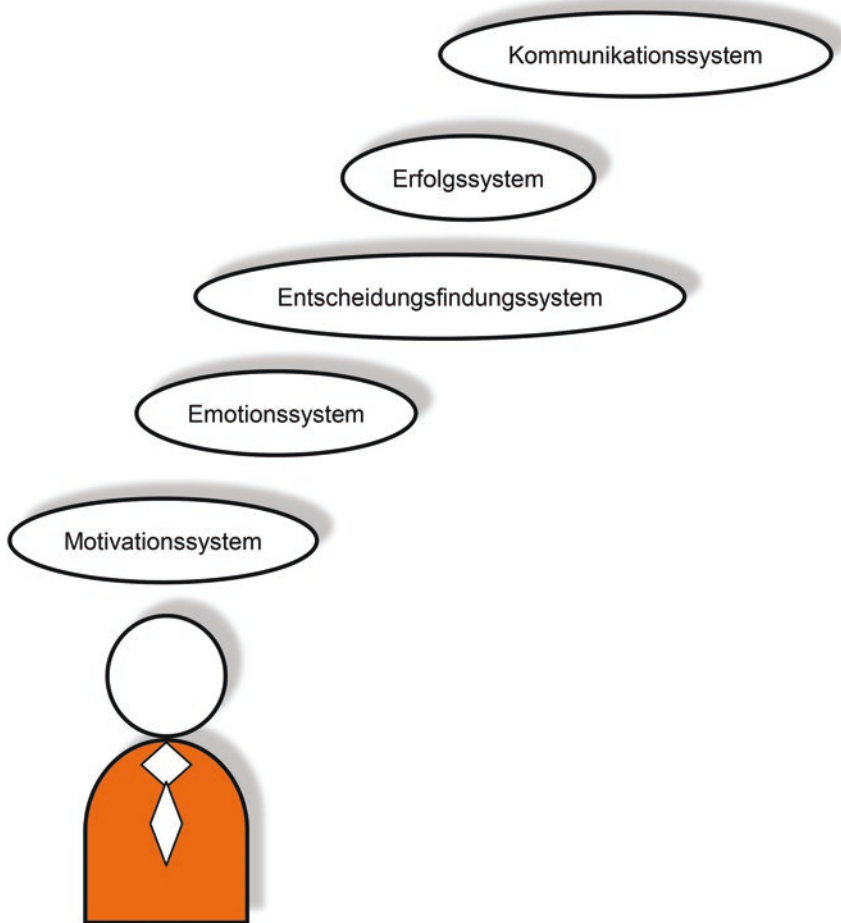


Abb. 2.1 Der Faktor Mensch als Satellitensystem

das Leben. Die Rede ist vom Reptiliengehirn, auch bekannt als Stammhirn, das in Notsituationen unsere Handlungsoptionen auf die wichtigsten beschränkt.

Frage Nummer 2: Wie kann man die Wünsche und Aussagen des anderen, beispielsweise des Mitarbeiters, richtig interpretieren?

Tja, das ist manchmal schon sehr seltsam. Da glauben Sie, Ihren Mitarbeiter endlich verstanden zu haben, und dann rennt er einfach in eine andere Richtung los. Selbstverständlich metaphorisch gesprochen.

Da habe ich für Sie erst einmal eine gute Nachricht: Wir alle sind keine Hellseher und noch gibt es keine Schnittstelle mit der wir, quasi wie mit einem USB-Stecker, einfach ans Gehirn des anderen andocken können und ihn auslesen können. Zum Glück.

Wenn wir kommunizieren, tun wir dies über viele Kanäle und das meiste bleibt dabei auch noch im Verborgenen. Wie wir trotzdem Licht ins Dunkel bringen, zeige ich Ihnen in den Kommunikationskapiteln über das Eisberg-Modell, die logische und die kreative Denkweise sowie die Axiome nach Watzlawick.

Frage Nummer 3: Wie kann man die gewonnen Erkenntnisse nun umsetzen?

Indem man zum einen versucht, die Grundlagen der menschlichen Psyche zu verstehen und zum anderen, indem man sich ein besseres Bild von seinem Team, jeden einzelnen Mitarbeiter und die wichtigsten Kollegen macht. Um seine Mitmenschen besser einschätzen zu können, gibt es viele Modelle. Ich für meinen Teil liebe Dinge, die zum einen einfach und zum anderen schnell gehen. Deshalb ist für mich das beste Modell mein Limbic-Identitäts-Modell. Es stellt ein Motiv-, Emotions- und Wertestruktur-Modell dar und gibt Aufschlüsse darüber, womit sich jemand identifiziert. Meine Interpretationen des Modells, ausgerichtet auf die Bedürfnisse von Führungskräften, geben Ihnen einen weiteren Schlüssel, damit Sie stark führen können. Dieses Modell finden Sie in Abschn. 6.10.

Dies sind die drei wichtigsten Fragen, die unser zukünftiges Handeln als Führungskraft maßgeblich beeinflussen werden. Aber starten wir mit der Beantwortung der ersten, mit dem Thema, bei dem quasi alles begonnen hat: In der Urzeit.

2.2 Das Stammhirn, die Notfallroutine der Urzeit

2.2.1 Stress, Druck und Ängste rauben dem Menschen seinen freien Handlungswillen

Unser Gehirn begann vor rund zwei bis drei Millionen Jahren, sich zu entwickeln. Der älteste Teil ist das Stammhirn. Es stammt wirklich aus der Zeit der Reptilien und war sozusagen unser erstes Gehirn. Es kontrolliert den Herzschlag, die Atmung und die Verdauung. Grundlegende Emotionen wie Angst, Hunger, Wut, Freude und Erregungen kann es auch steuern. Dank Stammhirn waren wir meistens in der Lage, in Notsituationen, wenn zum Beispiel der Säbelzahn tiger um die Ecke sprang, richtig zu reagieren. Da dieser Gehirnteil wie eine Notfallroutine abläuft, verdanken wir ihm unser Überleben, und das nicht nur früher, sondern auch noch heute. Er kommt heutzutage maßgeblich zum Einsatz, wenn wir Stress haben und unter großem Druck stehen oder starke Ängste haben.

Sollte der Stress so groß sein, dass das Stammhirn in Aktion tritt, wird unser Gehirn, wie ein Großrechner auf fast 20 % runtergefahren. Ja, Sie haben richtig gelesen. Wir besitzen dann nur noch ca. 20 % geistige Denkapazität. Mit dieser „Rechenleistung“ können wir nur noch drei urzeitlich fest programmierte Grundroutinen bewältigen: Kampf, Starre und Flucht.

Dummerweise wurde diese Routine nicht auf unseren neuzeitlichen Stress umprogrammiert. Früher ging es in der Regel wirklich um das nackte Überleben, heute ist es überwiegend Alltagsstress. Was zur Folge hat, dass wir regelmäßig in stressigen Situationen mit der verbleibenden Denkkapazität weder logisch noch kreativ noch lösungsorientiert denken können.

Schauen wir uns einmal die typischen Reaktionen an, die Menschen unter Stress im Businessalltag zeigen:

Kampf

Unser innerer Kampfmodus sorgt dafür, dass der Mensch gleich zum Angriff übergeht und sich lautstark verteidigen will. Dabei kann der Angriff verbal oder mit anderen passenden Aktionen stattfinden. Manchmal wird dabei auch das eigentliche Vorhaben schlichtweg sabotiert. Im Kampfmodus wird intrigiert und gemeutert, was das Zeug hält. Denn Wut macht Menschen blind und es wird schnell nach Schuldigen gesucht – Argumente und Diskussionen finden hier kein Gehör mehr.

Starre

Wenn sich der Menschen in der Starre befindet, trifft das auf manche fast wortwörtlich zu, denn sie werden ganz starr vor Angst. Sowohl psychisch wie auch physisch. Die Starre erzeugt aber auch ein starres Denken und es wird auf Teufel komm raus an Regeln, Prozessen und Richtlinien festgehalten – egal ob es sinnvoll ist oder nicht. Durch diese Haltung bremsen sich Mitarbeiter gegenseitig aus und der Dienst nach Vorschrift wird zum Arbeitsalltag. Probleme werden nicht mehr gesehen oder sogar verleugnet. Wird über längere Zeit in der Starre verharret, erzeugt das Resignation und die Duldung der Situation. Die Starre und die daraus erwachsenden Probleme werden dann vom Umfeld allgemein als gesetzt und unlösbar angesehen. Die Beteiligten finden sich damit ab und etablieren passende Alternativen, anstatt das ursprüngliche Problem zu lösen.

Flucht

Physisch können Mitarbeiter auf viele Wege die Flucht antreten. Beispielsweise indem sie plötzlich Krankheitssymptome wie Kopfschmerz, Grippe, Magen-Darm-Infekt, Tinnitus, Rückenleiden etc. zeigen. Diese können real, aber auch eingebildet sein, nur um von der bestehenden Situation wegzukommen.

Daneben gibt es auch die psychische Flucht, die durch diverses Suchtverhalten gekennzeichnet ist, wie beispielsweise übermäßigen Kaffee-, Zigaretten-, Essens-, Zucker- oder Alkoholkonsum.

Und zum Schluss gibt es auch noch die Flucht nach innen, indem man sich von den anderen Kollegen abschottet und jeglichen Kontakt minimiert.

2.2.2 Die körperlichen Symptome in stressigen Situationen

Um Ihre Mitarbeiter in stressigen Situationen zukünftig besser steuern zu können, sollten Sie sich noch einmal vergangene Stresssituationen und die Reaktionen Ihrer Mitarbeiter anschauen. Hierzu ist es hilfreich, die wichtigsten körperlichen Symptome bei Stress zu kennen.

Äußerlich wahrnehmbare Symptome:

- Konzentrationsmangel
- hohe Fehlerrate
- Blackout
- Tunnelwahrnehmung
- Zittern
- Schweißausbruch
- Unrast

Physische Symptome:

- Lidzucken
- Kieferspannung
- Piepsstimme oder Heiserkeit
- Zittern
- Schlaflosigkeit
- weiche Knie
- Pulsrasen oder erhöhter Puls

Stellen Sie ein oder mehrere Symptome in Ihrem Team fest, sollten Sie wie folgt vorgehen

In der Regel sind in Teams alle Stresstypen vertreten. Wenn Sie nicht auf jeden individuell eingehen können, kümmern Sie sich um die Mehrheit. Ziel ist es, den Stresslevel auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren, damit das Gehirn wieder seine volle Leistungskapazität erhält.

Bei Kampfanzeichen

Denjenigen, der mit Kampf reagiert, sollten Sie aus Meetings und aus der Kommunikation heraushalten, damit die Situation nicht noch schneller eskaliert.

Bei Zeichen der Starre

Bei demjenigen, den die Starre packt, haben Sie eine gute Chance, wenn Sie an das Wirgefühl und die Teamleistung appellieren. Stellen Sie die Wichtigkeit seiner Arbeit in den Vordergrund und zeigen Sie, was er bewegen kann, wenn er nicht in ein starres Verhalten fällt.

Bei Zeichen, dass die Flucht angetreten wird

Wer flüchten will, sollte auch flüchten können. Flucht bedeutet erst einmal im harmlosen Sinn, sich in Bewegung zu setzen. Und genau das ist es, was demjenigen am besten hilft. Ganz konkret bedeutet das: Bevor sich Krankheitssymptome oder ungesunde Verhaltensweisen einstellen können, schicken Sie diesen Mitarbeiter an einen anderen Ort, in verschiedene Meetings, in denen er zum Beispiel als Sprachrohr agieren kann. Oder Sie gehen als Notfallplan mit diesem Mitarbeiter zum besseren Denken einfach auf und ab.

- **Praxistipp** Ganz allgemein ist Bewegung immer ein gutes Mittel, um schnell Stress und Unruhe aus dem Körper zu bekommen. Deshalb empfehle ich hier ganz besonders Meetings im Gehen. Gerade wenn geistig nichts mehr geht oder schon die Säbel gewetzt werden, hilft es, das Meeting mit dem gesamten Team nach draußen zu verlegen oder einfach den Raum zu wechseln, indem Sie beispielsweise in die Cafeteria gehen.

2.3 Der Instinkt, Antriebsimpuls der Urzeit

Instinkte sind Verhaltensmuster, die fast ganz von allein ablaufen. Die meisten haben sich vor mehreren hunderttausend Jahren entwickelt. Die Instinkte sichern ebenfalls unser Überleben, allerdings schon bevor es zu einer Stressreaktion kommt. Sie arbeiten also anders als das Stammhirn.

Angeborene Instinkte sind zum Beispiel der Saugreflex von Kleinkindern und der Atemreflex. Wer versucht, tauchen zu lernen, erfährt schnell, wie ausgeprägt solche Instinkte sein können und wie schwierig es ist, diese bewusst zu unterdrücken. Ich kann selbst ein Lied davon singen. Immer wenn es darum ging, die Taucherbrille unter Wasser abzunehmen, um den Notfall zu üben, hatte ich zuerst fast einen produziert, indem ich eine große Ladung Wasser durch die Nase eingeatmet habe.

Instinkte abzulegen, ist fast unmöglich. Um beim Tauchbeispiel zu bleiben Apnoetaucher – das sind diejenigen, die ohne externe Sauerstoffzufuhr tauchen – trainieren jahrelang, um den Atemreflex so lange wie möglich hinauszögern zu können. Das schaffen sie nur durch Meditation, Atemübungen und das absolute Selbstbewusstsein, dass sie im Notfall das Richtige tun werden, wenn die Luft knapp wird.

- **Instinkte** sind quasi Reflexe, die ohne unser aktives Handeln ablaufen. Davon gibt es über sechshundert, wobei nicht jeder Mensch zwingend die gleichen haben muss.

Einige Instinkte kennen wir auch aus dem Businessalltag.

Sozialinstinkt

Teams geben uns Schutz und Sicherheit. Der Sozialinstinkt sorgt dafür, dass wir im Sinne des Teams das Richtige tun, und schenkt uns das Wirgefühl. Aber sollten Fremde das Team gefährden, greift der Sozialinstinkt durch und die Teammitglieder beschützen ihr Team vor dem Außenseiter.

Fortpflanzungsinstinkt

Ja, auch den gibt es im Businessalltag. Er ist Ihnen sicher schon begegnet, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit oder Projekte als ihr Baby betiteln. Zudem sorgt dieser Instinkt dafür, dass sich manche auch geistig fortpflanzen wollen und Themen und Gebiete vehement besetzen und verteidigen wollen. Sie kennen sicherlich den Ausspruch, dass man erst einmal in einem speziellen Thema eine Tatsache schaffen möchte, also einen Pflock einschlagen will, damit es als eigenes Territorium besetzt werden kann. Manche sprechen gar von Pflock-Projekten oder etwas mehr businesslike von Leuchtturmprojekten.

Schutzinstinkt

Er sorgt dafür, dass Schwache geschützt werden oder das Teams vor „Angreifern“ verteidigt werden.

Fehlervermeidungsinstinkt

Diesen finde ich besonders spannend. Haben Sie schon einmal angeordnet, extra Fehler zu machen? Ja? Und wie ist es ausgegangen? Sicherlich nicht zufriedenstellend. Denn wir haben einen natürlichen Impuls, Dinge richtig machen zu wollen und somit Fehler zu vermeiden. Denn die Gefahr, aus dem Team verstoßen zu werden, das unsere sichere Heimat darstellt, wäre viel zu groß. Zumindest war das einst der Grundgedanke, als die Gruppe vor den vielen Gefahren wie Raubkatzen und die Naturgewalten der Savanne den größten Schutz geboten hatte. Dieser Instinkt war überlebenswichtig.

Kampfinstinkt

Der Sieg sichert unser Überleben. Für diesen Instinkt und den starken Instinkt, in den „Kampf“ ziehen zu wollen, wenn es darauf ankommt, schüttet unser Gehirn Glücksgefühle aus. Das Glückshormon Dopamin belohnt uns für den Siegeswillen und den Weg dorthin. Es macht vieles einfacher und die Menschen unempfindlicher gegenüber Schmerzen, schlechten Gefühlen und ihrem Gewissen. Wer sich Machtkämpfe zwischen Mitarbeitern anschaut bekommt schnell ein Gefühl dafür, wie der Kampfinstinkt dafür sorgt, dass Reaktionen instinktiv schnell erfolgen.

- **Praxistipps** Auch hier lohnt es sich, seine Mitarbeiter und Kollegen zu beobachten. Je besser Sie die Instinkte Ihrer Mitarbeiter und Kollegen kennen, desto gezielter können sie diese, wenn notwendig, provozieren oder umgehen.

Betrachten Sie die Instinkte Ihrer Mitarbeiter als eine Art Frühwarnsystem für Ihr eigenes Handeln, um zukünftig besser führen zu können. Analysieren Sie aber auch Ihre eigenen Instinkte genauer. Dadurch können Sie Ihre typischen Verhaltensmuster besser kennenlernen und eventuell zukünftig anders und bewusster reagieren.

2.4 Von der Emotion über die Motivation zur Zielerreichung

Die Kenntnisse über die Prozesskette von der Emotion über die Motivation bis zur Zielerreichung, wie sie in Abb. 2.2 dargestellt ist, sind essenziell. Das Wissen nützt Ihnen, wenn Sie zukünftig Ziele, wie beispielsweise die häufig eingesetzten Jahresziele, so definieren möchten, dass Ihre Mitarbeiter sie auch freiwillig und motiviert umsetzen wollen.

Wenn wir uns mit den menschlichen Faktoren beschäftigen, dann dürfen die Emotionen nicht fehlen.

- ▶ **Emotionen** sind nüchtern betrachtet nur situationsabhängige psychophysische Reaktionen. Wir haben also eine subjektive Wahrnehmung, das heißt wir fühlen etwas, wenn wir auf eine Situation reagieren.

Wir haben zum Beispiel Schmetterlinge im Bauch, wenn wir Glücksgefühle bekommen. Wenn Angst uns überkommt, fühlen wir uns starr vor Angst und unser Denken und Handeln verlangsamt sich.

- ▶ Kombiniert man positive Emotionen mit einem Ziel, so schafft man ein **Motiv**.

Dies ist das Motiv, das zur Zielerreichung benötigt wird. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass, wenn eine Zielerreichung bezweckt wird, dafür Sorge getragen werden muss, dass die Zielerreichung und die Reaktion auf die Zielerreichung ein positives Gefühl auslösen. Ist die Reaktion zu gering oder das Gefühl nicht positiv genug, wird kein Motiv ausgelöst. Und da liegt das Problem bei vielen Mitarbeiterzielen. Es fehlt das positive Gefühl, das die Ziele auslösen sollen.

- ▶ Ohne Emotionen kein Motiv und keine **Motivation!**
- ▶ Unter **Motivation** wird ein Handlungsdrang und eine Haltung zu einer bestimmten Handlungsweise verstanden.

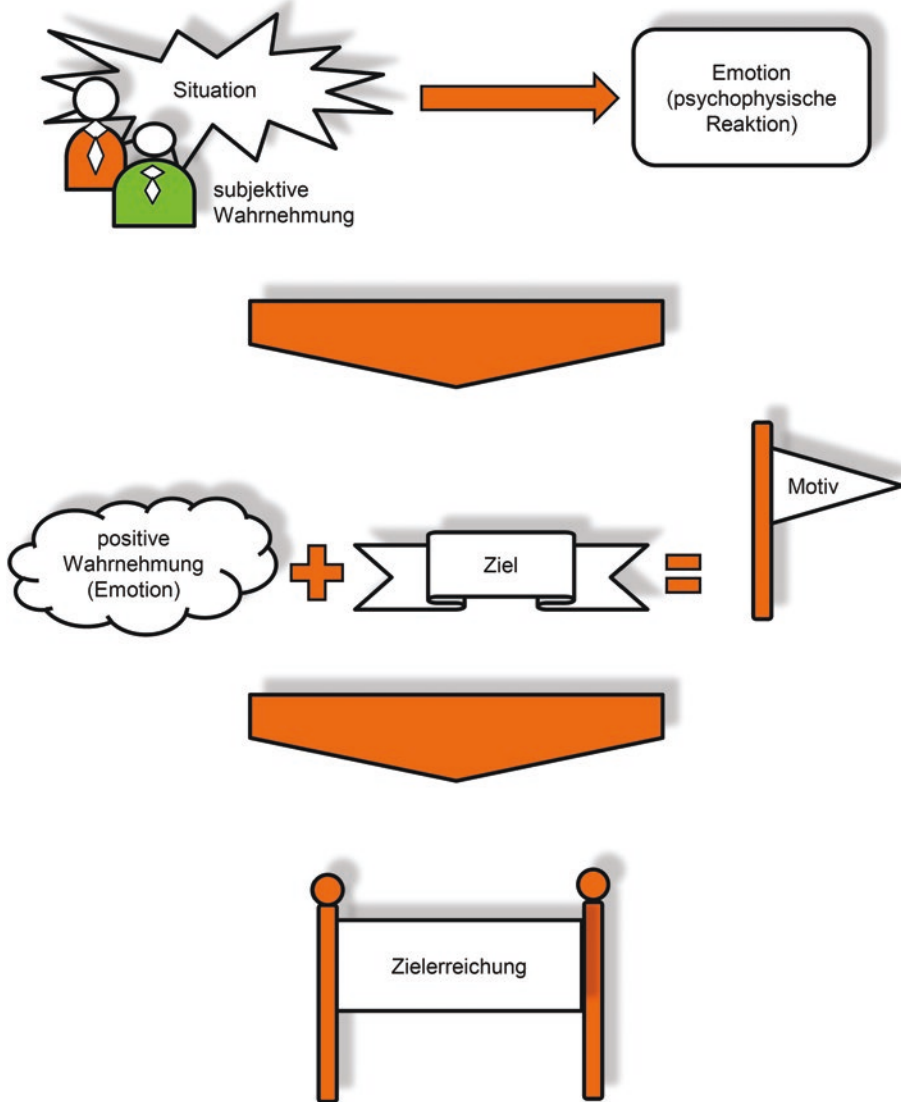


Abb. 2.2 Der Weg von der Emotion über das Motiv zur Zielerreichung

2.4.1 Zur Zielerreichung bedarf es positiver Gefühle, sonst bleibt das Motiv aus

Die meisten Mitarbeiterziele sind in drei Kategorien aufgeteilt:

1. Unternehmensziele
2. Bereichs-, Abteilungs- oder Teamziele
3. Individualziele

Unternehmensziele

Die Unternehmensziele sind für Mitarbeiter sehr oft jenseits ihrer Vorstellung. Sie liegen selten im direkten Beeinflussungsbereich des Mitarbeiters, wo sie eine motivierende Wirkung entfalten könnten. Somit ist die Zielerreichung nicht direkt mit einer Emotion gekoppelt. Die Ausnahme bilden Mitarbeiter mit einer hohen Unternehmensidentifikation.

Bereichs-, Abteilungs- oder Teamziele

Bei diesen Zielen verhält es sich ähnlich wie bei den Unternehmenszielen. Was nicht selbst beeinflusst werden kann, motiviert nicht. Die Zielerreichung liegt quasi in fremder Hand.

Individualziele

Bei den Individualzielen sieht es schon ganz anders aus. Da hat der Mitarbeiter in der Regel den größten eigenen Anteil an der Zielerreichung. Ob er dann motiviert ist oder nicht, liegt an den damit verknüpften Emotionen. Es gilt nun, die richtige Emotion als Motiv zu finden.

2.4.2 Geld ist ein schlechter Motivator – es motiviert nur vorübergehend, wenn überhaupt

Nun kommen wir zum (Erfolgs-)Schlüssel der Zielerreichung. Dieser muss wie bei einem Schloss die Tür zum Mitarbeiter aufschließen. Und hier kann ich Ihnen ein offenes Geheimnis verraten: Geld motiviert nur die allerwenigsten Mitarbeiter. Damit das funktioniert, muss der Mitarbeiter zuvor ein eigenes monetäres Geldmotiv haben, weil er sich beispielsweise ein Eigenheim zulegen möchte, sich ein neues Auto leisten will oder den tollen Urlaub, von dem er schon lange träumt. Ohne diese sekundären Motive motiviert Geld nur äußerst kurzfristig. Nach meiner Erfahrung gibt es viel effektivere Emotionsauslöser wie zum Beispiel Weiterbildung, Sonderaufgaben, Beförderung, Sonderurlaub ...

Die Motivatoren zur Zielerreichung sind höchst unterschiedlich. Wichtig ist, zu wissen, dass jeder Mitarbeiter zur Zielerreichung individuelle Emotionsauslöser braucht.

Welches Motiv das richtige für Ihre Mitarbeiter ist, erfahren Sie in Abschn. 6.10, in dem es um die Emotionswelt und die Identifikation Ihrer Mitarbeiter geht.

Die Gewichtung macht den Unterschied

Wenn wir wissen, dass hauptsächlich die Individualziele den Mitarbeiter motivieren, dann sollte da auch der Hauptanteil der Gesamtzielerreichung liegen. Es spricht auch nichts dagegen, wenn die Zielerreichung zu 100 % aus Individualzielen besteht. Sorgen Sie nur dafür, dass diese Ziele ins große Ganze, sprich in die Unternehmens- und Teamziele, einzahlen, dann sind Sie auf der sicheren Seite.

Verändern Sie die Zielerreichungsfrequenz

Wo steht geschrieben, dass die Zielerreichung nur einmal im Jahr gemessen werden soll? Ist das wirklich hilfreich für das Unternehmen? Nein. Meine Erfahrung zeigt, dass viele Mitarbeiter bis zum Sommer erst mal nicht an ihre Ziele denken. Die Themen bleiben einfach liegen. Im Sommer wollen dann die meisten Vorgesetzten einen Zwischenstand zur Zielerreichung erfahren, um anschließend den Druck erhöhen zu können, denn meist sind deren Ziele an die Zielerreichung der Mitarbeiter gekoppelt. Nun kommt der Mitarbeiter langsam in Schwung, um sich auf der Zielgeraden, im November und Dezember, überwiegend seinen eigenen Zielen zu widmen. Und da verliert das Unternehmen das zweite Mal, weil der Mitarbeiter seinen anderen Themen nicht mehr genügend Aufmerksamkeit schenkt. Diesem Teufelskreis können Sie auf zwei Arten entkommen: Entweder Sie stecken unterjährige Meilensteine ab, deren Erreichung der Mitarbeiter melden muss, oder Sie gehen auf eine Quartals- oder Halbjahreszielerreichung, selbstverständlich mit entsprechender Zielerreichungsausschüttung. Die quartalsweise Vorgehensweise ist meine bevorzugte. Die andere empfehle ich immer dann, wenn die Zielerreichungsstrukturen im Unternehmen so starr sind, dass unterschiedliche Vorgehensweisen pro Abteilung nicht geduldet werden.

Jahresziele versus Leistungsziele

Kommen wir zum letzten Punkt bei der Zielerreichung. Es ist ein kleiner, aber feiner Unterschied, wie Sie die Erreichung der Ziele nennen wollen. Im Endeffekt geht es nicht um die Ziele, sondern um die vollbrachte Leistung, denn die Ziele können top oder miserabel erreicht werden. Für das Unternehmen ist aber die bestmögliche Leistung das wichtigere Ergebnis. Ergo sprechen wir nicht über die Zielerreichung, sondern über die Mitarbeiterperformance, das heißt die erbrachte Leistung. Also nennen Sie es doch dann auch einfach so. Damit wird auf allen Seiten klar, worum es hier eigentlich geht. Die richtige Benennung hilft dabei.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Zielerreichung – und vor allem die des Unternehmens und des Teams – etwas Unemotionales und Abstraktes für den Mitarbeiter ist. Leistungserbringung dagegen nicht. Wollen Sie, dass Ihre Mitarbeiter die entsprechende

Leistung bringen, dann sorgen Sie für die richtigen Emotionen, wenn die Leistung exzellent erbracht wurde. Somit schaffen Sie ein Motiv, das von sich aus überzeugt.

► **Praxistipps**

1. Emotionalisieren Sie die Mitarbeiterziele, so schaffen Sie die nötige Motivation zur Zielerreichung.
2. Legen Sie den Fokus auf die Erreichung der persönlichen Ziele.
3. Verändern Sie die Gewichtung der Anteile. Die Individualziele sollten den größten Anteil ausmachen.
4. Erhöhen Sie die Zielerreichungsfrequenz, beispielsweise halbjährlich oder quartalsweise.
5. Benennen Sie die Zielerreichung um in „Leistungsziele“ oder „Leistungsmanagement“.

2.5 Motivation: Die Arbeit ist kein Ponyhof – oder doch?

Im vorhergehenden Kapitel haben wir gelernt, dass ein Motiv aus der Verknüpfung von positiven Emotionen mit einem Ziel besteht. Damit aus dem Motiv eine echte Motivation wird, muss die Zielerreichung die individuellen Bedürfnisse befriedigen. Bei den Bedürfnissen scheiden sich die gelehrten Geister. Es gibt Theorien, die sich dem Thema empirisch, theoretisch oder neurowissenschaftlich nähern. Dann gibt es wiederum Theorien, die sich hartnäckig halten, obwohl sie aus der Nachkriegszeit stammen und zumindest in unseren Breitengraden längst überholt sind. Ich für meinen Teil betrachte lieber die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse. Aber da die alten Modelle noch zu viel Verwirrung stiften, fangen wir mit diesen an. Das Erste stammt aus den 1940er- und 1950er-Jahren, ist somit gut über sechzig Jahre alt und die Defizite des Weltkriegs sind noch deutlich zu spüren.

2.5.1 Die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow

Die fünfstufige Bedürfnispyramide beschäftigt sich mit den Wachstums- und Defizitmotiven. Maslow erkannte, dass gewisse menschliche Bedürfnisse das Handeln bestimmen. Diese Bedürfnisse werden vorrangig befriedigt und bauen hierarchisch aufeinander auf. Bevor die nächste Stufe angestrebt werden kann, muss erst die aktuelle erfüllt sein und stabilisiert werden. Auf der untersten Ebene stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Essen, Trinken und ausreichend Schlaf. Dann folgt die Ebene, bei der es um Schutz, Sicherheit, Unterkunft und Geld geht. In der dritten Stufe strebt man nach Liebe, Zugehörigkeit, Kontakt und Familie. In der vierten Ebene wünscht man sich Wertschätzung,

Anerkennung und Status. Diese vier Stufen bilden die Defizitmotive, bei denen es darum geht, Defizite zu beheben. Erst in der letzten Stufe geht es um Wachstum. Hier dominiert das Streben nach Selbstverwirklichung.

Am besten kann man erkennen, dass diese Pyramide nicht mehr ganz in unsere heutige Zeit passt, wenn man sich die vierte Stufe mit den Motiven Wertschätzung, Anerkennung und Status anschaut. Gerade die Wertschätzung ist ein Bedürfnis, das wir zu jeder Zeit gerne befriedigen würden. Da ist es egal, ob wir ausreichend Schlaf oder Essen hatten. Dies ist ein Beispiel dafür, dass unsere Motivation kein lineares Gebilde ist, das binär ein Bedürfnis nach dem anderen abarbeitet nach dem Motto „erst den Hunger stillen, dann Wertschätzung sammeln“. Die Motivation ist ein hochgradig komplexes System, was andere Wissenschaftler wie beispielsweise David McClelland besser darstellen.

2.5.2 Das Zwei-Faktoren-Modell von Frederick I. Herzberg

Das zweite Modell stammt zwar ebenfalls aus den 1960er-Jahren, ist dagegen auch heute noch aktuell. Es unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren, wie man in Abb. 2.3 sehen kann [1].

Die Erkenntnis, die Herzberg zu diesem Modell bewegt hat, war, dass die Beseitigung von Arbeitsbedingungen, die bei Mitarbeitern zur Unzufriedenheit geführt haben, die Motivation nicht steigerte. Um dies zu erreichen, werden weitere Anreize benötigt. Somit unterscheidet Herzberg zwischen zwei Faktoren: den Hygienefaktoren und den echten Motivatoren.

Hygienefaktoren sind für Herzberg:

- Gehalt
- Sicherheit
- Status
- Arbeits- und Rahmenbedingungen
- Beziehungen zu Kollegen und der Führungskraft
- wie der Mitarbeiter selbst geführt und kontrolliert wird
- welche Politik das Unternehmen betreibt und wie sie auf die Mitarbeiter einwirkt

Motivatoren nach Herzberg:

- Gehalt
- Selbstverwirklichung
- Selbstbestimmung
- Leistung
- Erfolg
- Anerkennung
- Verantwortung
- eigener Einfluss

Arbeitszufriedenheit

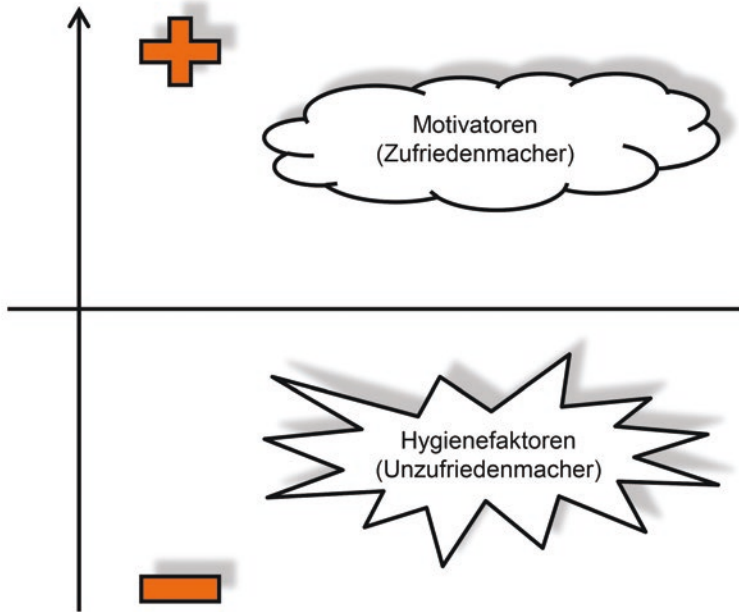


Abb. 2.3 Das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg. (Grafik in Anlehnung an Große Boes S, Kaserci T: Trainer-Kit, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, S. 145)

Herzberg empfiehlt, mehr in die echten Motivatoren zu investieren als in die Hygienefaktoren. Meiner Ansicht nach sind beide wichtig. Wenn die Hygienefaktoren vernachlässigt werden, schaffe ich auch mit mehr Verantwortung, neuen Aufgaben oder Jobrotation keine Freude. Das muss jedem klar sein. Man kann nicht dem Einzelnen immer mehr aufs Auge drücken, ohne beispielsweise die Arbeitsbedingungen zu überdenken.

2.5.3 Die Leistungsmotivtheorie von David McClelland oder auch die drei großen Motive („Big Three“)

David McClelland war Professor an der Harvard School in Cambridge. Er erforschte den Zusammenhang zwischen Motivation und der Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter wie beispielsweise Dopamin, das Glücksgefühle schenkt. McClelland stellte fest, dass es zu Konzentrationsverschiebungen kommt, wenn diese Botenstoffe die Zellinformationen weitergeben. Im Wesentlichen geht er von fünf Neurotransmittern aus: Adrenalin, Noradrenalin, Dopamin, Vasopressin und Arginin.

Seine zentrale Erkenntnis ist, dass die Motivation aus einer Handlungsbereitschaft, also einer mentalen Triebkraft, und einer Willenskraft, einer Art mentaler Energie, besteht. Beides ist erlern- und formbar. Letzteres ist für mich die wichtigste Erkenntnis. Motiviert zu sein, kann erlernt werden und ist somit nicht „gottgegeben“. Dass eine einfache „Motivationskarotte“ dabei nicht ausreicht, zeigt sein Motivmodell.

Die drei Hauptmotive nach McClelland:

- Machtmotiv
- Zugehörigkeitsmotiv
- Leistungsmotiv

Machtmotiv: das Streben nach Adrenalin und Noradrenalin

Hier liegt das Bestreben vor, andere zu beeinflussen und zu kontrollieren. Es gilt, Macht auszuüben und den Kontrollverlust zu vermeiden. Einflussnahme und Entscheidungsfähigkeit sind äußerst wichtig.

Zugehörigkeitsmotiv: das Streben nach Dopamin

Dieses Motiv wird auch Anschlussmotiv genannt, weil es zeigt, wie sehr diejenigen, die es antreibt, den Anschluss an eine Gruppe suchen. Sie wollen sich sicher fühlen, dazugehören und Zuwendung erfahren. Zurückweisung wird absolut vermieden.

Leistungsmotiv: das Streben nach Vasopressin und Arginin

Hier geht es um die Leistung und die Erfolge, die erzielt werden – je mehr, desto besser. Die daraus resultierenden Fortschritte und die Anerkennung motivieren ebenfalls. Misserfolge dämpfen diesen Tatendrang.

2.5.4 Die intrinsische und extrinsische Motivation

Neben den „Big Three“ werden noch zwei weitere wesentliche Motivationen unterschieden, die intrinsische und die extrinsische. Die intrinsische ist die stärkere Kraft. Wenn man es als Führungskraft schafft, diese beim Mitarbeiter zu wecken, haben beide gewonnen.

Die intrinsische Motivation ist der Antrieb der Gewinnertypen

Diese Motivation sorgt dafür, dass wir etwas tun, weil wir selbst es tun wollen. Die Selbstverwirklichung ist dabei der wichtigste Motivator und nur unser eigener Antrieb sorgt für die nötigen Handlungsgründe. Die Ausführung erzeugt Spaß und wir wollen, dass das Ergebnis so eintritt, wie wir es uns vorstellen. Die Belohnung ist die Erfüllung unserer eigenen Vorstellungs- und Willenskraft.

Die extrinsische Motivation trifft am häufigsten bei Mitläufern auf

Ganz anders sieht es bei der extrinsischen Motivation aus. Hier kommen der Motivator und die Belohnung eindeutig von außen. Der Wille zur Motivation und das Selbstverständnis werden aus der Erwartungshaltung des Umfeldes gespeist.

► **Praxistipp Vermeiden Sie Motivationskiller, wenn Sie intrinsisch motivierte Mitarbeiter haben wollen.**

Das Schlimmste, was Sie tun können, um intrinsisch motivierte Mitarbeiter zu belohnen, ist, diese extrinsisch zu belohnen – sprich mit Geld, Sonderleistungen etc. Wenn diesen Mitarbeitern zudem auch noch gezeigt wird, dass sie nicht der Selbstbestimmung, sondern Anweisungen gefolgt sind, zerstören Sie die intrinsische Motivation und das Verhältnis zum Mitarbeiter nachhaltig.

2.5.5 Fünf Quellen der Motivation nach John Barbuto und Richard Scholl

Die beiden Motivationsforscher John Barbuto und Richard Scholl kombinierten die „Big Three“ mit der intrinsischen und extrinsischen Motivation und entwickelten in den 1990er-Jahren das Modell der fünf Quellen, das auf zwei intrinsischen und drei extrinsischen Motiven beruht:

Intrinsische Motive:

1. Die Arbeit an sich muss Spaß machen.
2. Das eigene Selbstverständnis, die Werte und die Ideale müssen stimmen.

Extrinsische Motive:

3. Das Erreichen von Teilzielen zählt.
4. Die Erwartungshaltung und die Anforderungen des Teams und des Umfeldes müssen erfüllt sein.
5. Der eigene Beitrag zum Team oder zu den Unternehmenszielen muss passen.

So gerüstet und mit dem Wissen aus Kap. 6 können Sie zukünftig Ihre Mitarbeiter gezielt aktivieren.

2.6 Geistiger Ballast: von Glaubenssätzen bis Traditionen

Es hilft die beste intrinsische Motivation nichts, wenn einem der geistige Ballast den Arbeitsalltag zur Hölle auf Erden macht. Es kann sich hierbei um den eigenen geistigen Ballast in Form von Glaubenssätzen handeln oder um den äußeren – beispielsweise durch Traditionen.

Egal um welchen Ballast es sich handelt, er schränkt immer das freie und kreative Denken und Handeln ein. Entscheidungen werden nicht gefällt oder auf möglichst viele Schultern verteilt. Innovation wird bereits im Keim erstickt. Lösungsfindungen werden durch geistige Eisenkugeln erschwert.

Äußerer Ballast:

- Tabus
- Traditionen
- Dogmen
- Historie
- Rituale
- Prozesse
- Regeln
- Normen
- Standards
- Knappheit von Budget, Zeit, Ressourcen oder Wissen

Innerer Ballast:

- Glaubenssätze
- bremsende Überzeugungen und Einstellungen
- negative Aussagen und Erfahrungen, die man verinnerlicht hat
- Versagensängste
- Angst, abgewiesen und aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden
- Angst, die Kontrolle und seinen Einfluss zu verlieren
- Angst vor Gesichtsverlust
- Angst vor Langeweile oder Überforderung

Leider führt der innere Ballast oft zu Minderwertigkeitsgefühlen und einem verminderten Selbstvertrauen.

► **Praxistipp** Wenn Sie eine festgefahrene Situation haben und der Meinung sind, dass geistiger Ballast Sie am freien Denken hindert, helfen drei Fragen, die Sie Ihrem Team, Ihren Mitarbeitern und selbstverständlich auch sich selbst stellen sollten:

1. Welcher geistige Ballast hindert mich gerade am freien Denken und Handeln?
2. Was würde ich tun bzw. was würden wir tun, wenn es diesen Ballast nicht gäbe?
3. Was muss ich tun bzw. was müssen wir tun, damit wir diesen Ballast zumindest temporär aus der Welt schaffen?

2.7 Führungsinelligenz: braucht emotionale Intelligenz

Um souverän führen zu können, braucht es eine gehörige Portion emotionale Intelligenz. Nur diese erlaubt es der Führungskraft, ihre eigenen, aber auch fremde Gefühle wahrzunehmen, zu analysieren und willentlich zu beeinflussen.

Emotionen wahrnehmen

Die Wahrnehmung und die Akzeptanz der eigenen Gefühle stellt die Basis dar. Viele Führungskräfte nehmen diese zwar wahr, können aber nicht akzeptieren, dass sie da sind oder zum vermeintlich falschen Zeitpunkt auftreten. Statt diese zu verleugnen, sollte man sie akzeptieren und aktiv mit ihnen umgehen. Emotionen lassen sich dann bewusst steuern und verändern, anstatt sich weiter zu verstärken. Führungskräfte, die offen mit ihren positiven wie auch negativen Gefühlen umgehen können, erfahren meistens eine höhere Anerkennung bei den Mitarbeitern.

Selbstmotivation: Emotionen beeinflussen und aktiv nutzen

Wer seine Emotionen als Emotionen wahrnimmt, die aufgrund einer bestimmten Situation entstanden sind, kann sie auch willentlich beeinflussen. Wer sie ablehnt und verneinert, verstärkt sie dadurch. Doch sie lassen sich abschwächen oder gar in positive Gefühle umwandeln. Letzteres steigert die Resilienz und verhilft zu einer schnelleren Lösungsfindung bei Rückschlägen.

Die aktive Beeinflussung der Emotionen verhilft zu einer effektiveren Selbstmotivation. Bei Durststrecken verschafft das einen kurzen Aufschub des Selbstbelohnungsdrangs und steigert das Durchhaltevermögen.

Empathie ist der Schlüssel zum Menschen und die Basis eines humanen und erfolgreichen Führungsstils

Um andere erfolgreich zu motivieren, bedarf es der Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen. Dies nennt sich Empathie.

Die Führungskraft, die die Gefühle ihrer Mitarbeiter erkennt, versteht und einschätzen kann, ob sie diese positiv beeinflussen kann, schafft ein Fundament für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wohlgemerkt, wenn sie die Gefühle anderer positiv verändert. Das ist die Basis eines wahren humanen Führungsstils. Um empathisch handeln zu können, bedarf es der Grundlagen der Menschenkenntnis und eines entsprechenden Wortschatzes.

► **Praxistipp Was tun, wenn der emotionale Wortschatz fehlt?**

Nicht immer lassen sich Gefühle in Worte fassen oder sind passend zum Umfeld oder Anlass. Hier hilft der Vergleich mit einem Bild, einer Geschichte oder etwas gemeinsam Erlebtem. Schildern Sie das, was Sie erzählen wollen, in der Ich-Form. So sorgen Sie dafür, dass der andere verstehen kann, was die Situation mit Ihnen macht, ohne dass er sich persönlich angegriffen fühlt, wenn Sie nicht ganz die richtige Emotionsbeschreibung getroffen haben.

2.8 Zielsicher entscheiden: das Beste aus der Verstandes- und Intuitionswelt

Viele Führungskräfte verteufeln die Intuition, dabei ist sie die Grundlage aller Entscheidungen. Denn Entscheidungen werden zwar auf Basis der Vernunft mithilfe von Zahlen, Daten und Fakten vorentschieden, den endgültigen Ausschlag gibt aber das sogenannte „Bauchgefühl“. Der Begriff ist meiner Meinung nach irreführend und verniedlicht die Macht der Intuition.

- Die **Intuition** ist nichts anderes als ein Halbwissen in Bezug auf eine Erfahrung, die wir zu einem bestimmten Thema gemacht haben.

Weshalb wird dies auch Bauchgefühl genannt? Es hat ja nun wirklich nichts mit dem Bauch zu tun.

Sie können sich das Unterbewusstsein wie eine Routineschleife in der Softwareprogrammierung vorstellen, die aber in unserem Gehirn abläuft. Das Besondere dabei ist, dass nicht explizit auf das Wissen zugegriffen wird, sondern lediglich eine Mustererkennung stattfindet.

Dabei laufen zwei Abfragen ab:

1. Habe ich schon Erfahrungen zu diesem Thema gesammelt? Die Antwort ist ein logisches Ja oder Nein.
2. War die Erfahrung gut oder schädlich für mich? Auch hier geht es wieder nur um ein Ja oder Nein.

Diese Wissensabfrage des Gehirns ist mit Faktor 300.000 gegenüber einer logischen Überlegung blitzschnell. Das Ergebnis ist nur ein gutes oder schlechtes Gefühl, quasi eine Ahnung, ob die Entscheidung so oder anders lauten sollte, und basiert auf unserem und dem fremd erlebten Erfahrungsschatz. Die fremd erlebte Erfahrung ist diejenige, die wir aus Geschichten und Ereignissen von anderen gelernt haben.

Da wir auf die Intuition nicht bewusst zugreifen können, der Selbsterhaltungstrieb uns aber immer vor Schlechtem bewahren will, können Sie ruhig auf Ihre Intuition vertrauen. Glauben Sie nicht? Dann überlegen Sie sich einmal, wie oft Sie schon auf Basis von logischen Fakten gegen Ihre Intuition entschieden haben. Wie oft ging es gut und wie oft hatte Ihre Intuition recht? Bestimmt in den meisten Fällen.

- **Praxistipp** Betrachten Sie Ihre Intuition als einen doppelten Boden Ihres Verstands. Wenn sich Verstand und Intuition nicht einig werden, geben Sie der Intuition eine größere Gewichtung. So gewappnet, liegt Ihre Entscheidung auf der sicheren Seite.

Die Krux ist: Entscheiden wir auf Basis unserer Intuition, fehlen uns oft die Worte, die Entscheidung vor Kollegen oder im Führungsgremium logisch zu begründen. Auch hier habe ich einen Tipp für Sie: Sagen Sie einfach, dass die Basis für eine logische Entscheidung noch nicht ausreicht, die Entscheidung aber jetzt gefällt werden muss. Eine Notlüge? Nicht ganz ...!

2.9 Erfolg: von der Selbstwirksamkeitserfahrung zur Selbstwirksamkeitserwartung

2.9.1 Wie fühlt sich Erfolg an?

Um Erfolg wirklich wahrnehmen zu können, muss einem dieser erst einmal bewusst werden. Denn viele Führungskräfte verlieren über die Jahre ihr persönliches Empfinden zum Erfolg. Alles plätschert dahin, aber wie erfolgreich sie in Wirklichkeit sind, das sehen sie nicht mehr. Auch die Perfektionisten unter den Führungskräften tun sich schwer mit der eigenen Anerkennung ihres Erfolgs. Das sollten die Betroffenen aber schleunigst ändern, denn Erfolg ist das, was uns Führungskräfte antreibt.

Nur wer auch erfolgreich sein will, kann stark führen und steigert gleichzeitig seine Resilienz.

Die Selbstwirksamkeitserfahrung

Der Grundstock zur Selbstwirksamkeitserfahrung liegt in der Vergangenheit, wo wir am besten nicht nur einmal bewusst wahrgenommen haben, dass eine Aktion von uns von Erfolg gekrönt war. Wenn wir diese Erfolgserfahrung öfter machen, wächst unser eigenes Vertrauen in unsere Fähigkeiten. Der Erfolg stärkt dabei auch unser Selbstwertgefühl.

Die Selbstwirksamkeitserwartung

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wurde in den 1970er-Jahren von dem Psychologen Albert Bandura entwickelt. Er hat festgestellt: Wer einen festen Glauben an seine eigenen Fähigkeiten hat, ist ausdauernder, erfolgreicher und weniger ängstlich. Diese Personen stellen sich Herausforderungen mit einer ganz anderen Selbstsicherheit als andere. Grundlegend für diese Erwartungshaltung ist, dass schon einmal ein Erfolg in diesem Thema oder in etwas Vergleichbarem erfahren wurde.

2.9.2 Das Erfolgstagebuch und der Erfolgskühlschrank zum Wiederbewusstmachen des eigenen Erfolgs

Damit Sie zukünftig Ihre Erfolge wieder wahrnehmen können, stelle ich Ihnen zwei Verfahren vor, die beide ähnlich ablaufen.

Notieren Sie jeden Abend ein paar Themen inklusive Stichpunkten, in denen Sie heute erfolgreich waren. Dies können Sie entweder in ein Erfolgstagebuch schreiben oder auf Post-its, die Sie anschließend an Ihren Kühlschrank heften. Die letztere Methode ist meiner Erfahrung nach hilfreicher, weil wir den Kühlschrank bewusster wahrnehmen.

Nachdem Sie den Erfolgsgrund notiert haben, stellen Sie sich die Frage, warum Sie in diesem Thema erfolgreich waren und welche Ihrer Fähigkeiten Ihnen zu diesem Erfolg verholfen hat.

Lesen Sie täglich oder zumindest einmal in der Woche Ihre Notizen. Und jetzt erkennen Sie auch, warum der Kühlschrank anstelle eines Buchs mit mehr Achtsamkeit gekrönt ist, denn den öffnen wir mindestens zweimal am Tag. Ich garantiere Ihnen, auch kleine Blicke auf die Notizen bleiben in Ihrem Gedächtnis und Sie steigern so Ihr Bewusstsein ganz von allein.

► **Praxistipp** Steigern Sie Ihre Achtsamkeit in Bezug auf Ihren Erfolg.

2.10 Der Eisberg und der Interpretationsspielraum des WARUM

Nachdem wir uns ausgiebig mit Emotionen und Motiven auseinandergesetzt haben, kommen wir zum nächsten großen Wissenskapitel, den wichtigsten Kommunikationsmodellen und -theorien.

Der Ursprung des Eisberg-Modells geht auf Sigmund Freud zurück und wurde anschließend von vielen Kommunikationswissenschaftlern weiterentwickelt.

Was haben Eisberge mit der Kommunikation gemeinsam? Sehr viel. Zum einen kann es in der Kommunikation manchmal sehr frostig zugehen, wenn einen der Gesprächspartner nicht versteht. Und zum anderen ist der Eisberg das perfekte Modell, um das WARUM zu erkunden, also warum sich jemand verhält, wie er sich verhält. Siehe Abb. 2.4.

Kommunikation verhält sich wie ein Eisberg, ca. $\frac{1}{7}$ ist wahrnehmbar und schwimmt in unserem Sicht- und Hörbereich. In der Kommunikation wird darunter das Offensichtliche verstanden, das uns jemand durch seine Worte, Körpersprache und Handlungen signalisiert. In der Regel geht es dabei um das WAS der Botschaft. Der weitaus wichtigere Teil, also das WARUM sich jemand so verhält oder entschieden hat, bleibt im Verborgenen. Beim Eisberg wie auch in der Kommunikation wären das ca. $\frac{6}{7}$ der Botschaft.

Das WARUM ist aber die wichtigere Information, da sie Einstellungen, Motive, Wünsche, Ziele, Nichtziele, Erfahrungen, Bedürfnisse, Regeln, Normen, Gefühle oder Werte beinhalten kann. Hier geht es um die Beweggründe, die unbedingt erkundet werden müssen, wenn eine sinnvolle und erfolgreiche Kommunikation betrieben werden soll.

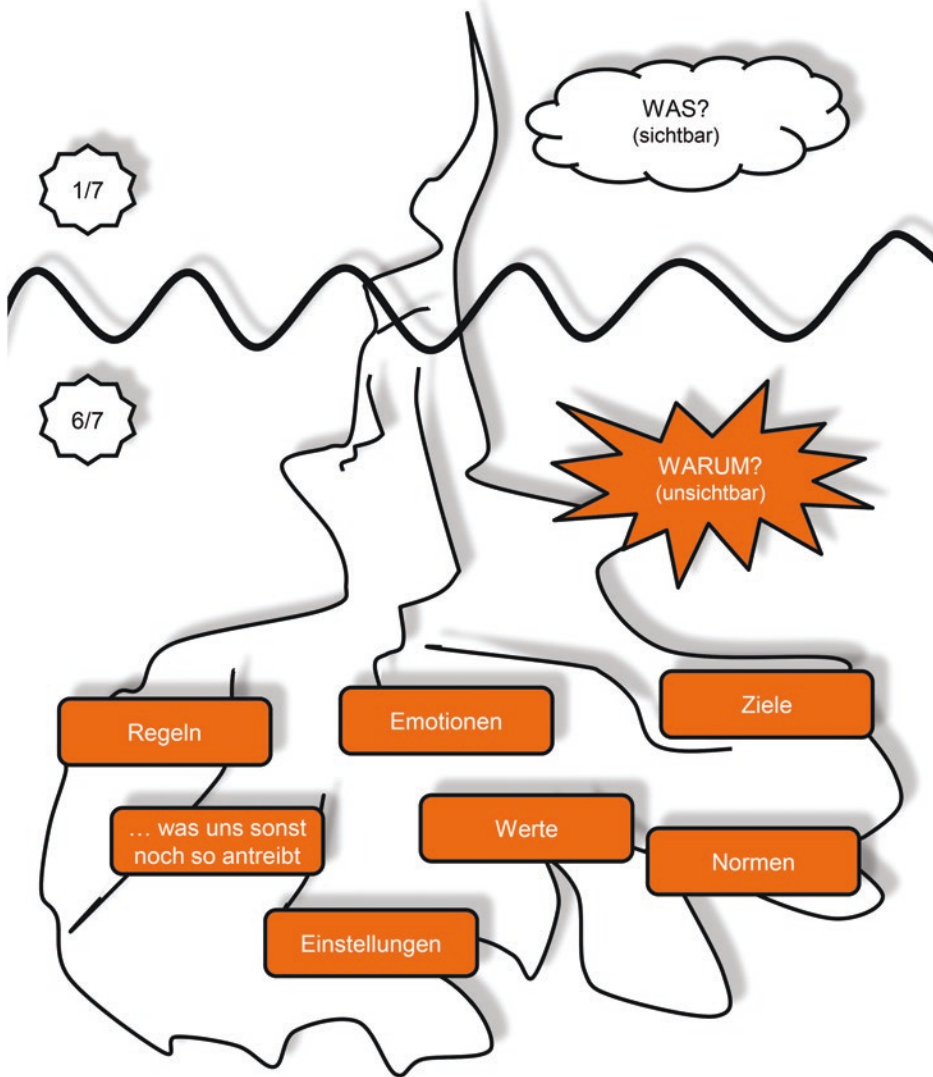


Abb. 2.4 Das Eisberg-Modell und die Frage nach dem WARUM

2.10.1 Warum das WARUM beim Delegieren über Erfolg und Misserfolg entscheidet

Delegieren, also jemandem Anweisungen zu geben, wie er etwas tun soll, ist hochgradig komplex und wird in Abschn. 10.9 tiefer gehend betrachtet. Ein absoluter Erfolgsfaktor von effizienter Delegation ist das Darstellen der Beweggründe, warum jemand etwas tun soll. Damit zeigen Sie Ihr WARUM hinter der Aufgabe. Also warum eine Aufgabe so

gelöst werden soll und nicht anders. Warum es Ihnen so wichtig ist. Oder warum es nur auf diesem Weg zum großen Ganzen passt. Sie sehen, das WARUM ist der ausschlaggebende Grund für eine gute Delegation.

- **Praxistipp** Um Rückdelegationen zu vermeiden, sollten Sie beim Delegieren auch immer ausführlich darstellen, warum etwas getan werden muss.

2.11 Die fünf pragmatischen Grundregeln der Kommunikation

Paul Watzlawick war ein Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Soziologe und ein Vordenker des systemischen Coaching. Zuletzt lehrte er als Professor für Psychotherapie an der Stanford University. Zusammen mit Janet H. Beavin und Don D. Jackson hat er eine der wichtigsten Kommunikationstheorien entwickelt. Sie gelten für jegliche Kommunikation, sei es in Gesprächen oder im E-Mail-Verkehr.

Regel Nummer 1: Man kann nicht *nicht* kommunizieren

Diese Regel wird immer dann nicht bedacht, wenn auf (schlechte) Nachrichten keine Kommunikation erfolgt. Sollten Sie zum Beispiel auf eine E-Mail nicht reagieren, so kann der Empfänger Verschiedenes hinein interpretieren. Egal was es ist, die Wahrscheinlichkeit, dass der Empfänger genau Ihre Meinung trifft, ist eher gering.

- **Praxistipp** Reagieren Sie immer auf eine Ihnen überbrachte Information. Auch wenn Sie nur antworten, dass Sie sich zurzeit keine Meinung bilden können. Das ist immer noch besser, als wenn Ihr Gegenüber dies als Desinteresse interpretiert. Eine Antwort ist immer der beste Stil und eine Wertschätzung gegenüber dem Informationsgeber.

Regel Nummer 2: Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Immer wenn wir in Kommunikation mit jemandem treten, sprechen wir auf zwei Weisen miteinander: inhaltlich/sachlich und menschlich/emotional.

Wie wir etwas ausdrücken und wie unsere Körpersprache ist, zeigt, in welcher Beziehung wir zum Gesprächspartner und zum Thema stehen. Dieser Aspekt lässt sich mit dem WARUM im Eisberg-Modell vergleichen.

Regel Nummer 3: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung zugleich. Die Interpunktion von Ereignisfolgen bestimmt deren Bedeutung

Jede Kommunikation hat eine Ursache, also einen Grund, warum sie ausgeführt wird, und erzeugt eine Wirkung. Wenn kein gemeinsamer Konsens herrscht, kommt es zu einer Verhaltensverkettung von Ursache-Wirkung, die endlos ablaufen kann.

Regel Nummer 4: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Die Begriffe sind irreführend, da es sich hierbei nicht um IT oder Software handelt. Watzlawick versteht unter analoger Kommunikation die nonverbale Kommunikation, der es an Logik fehlt. Die digitale entspricht dem logischen Sachverhalt, sie hat eine vielseitige Syntax, aber keinen Beziehungsinhalt. Erst die Kombination aus digital und analog macht die menschliche Kommunikation aus.

Regel Nummer 5: Zwischenmenschliche Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

Hierbei wird betrachtet, wie die Kommunikation abläuft: entweder auf Augenhöhe oder ein Gesprächspartner versucht, den anderen zu dominieren.

Sind die Gesprächspartner gleichberechtigt oder haben sie gleiche Ansichten, verläuft die Kommunikation relativ harmonisch. Sind die Gesprächspartner komplementär, bestehen zu große Unterschiede im Denken und Handeln. Kommen sie aus unterschiedlichen Hierarchiestufen, so kann es häufiger zur widersprüchlichen Kommunikation kommen wie beispielsweise der Verleugnung von Problemen. Eine Lösung dieser Probleme ist fast nicht möglich und es entstehen „Nebelbomben“, sprich Pseudoprobleme, die in den Vordergrund geschoben werden.

- **Praxistipp** Sollten Sie das Problem haben, dass Sie mit Ihrem komplementären Gesprächspartner auf keine Lösung kommen, so ist es hilfreich, im ersten Schritt das wichtigste Problem gemeinsam und eindeutig herauszuarbeiten. Anschließend sollte hierfür mit der Priorität A, also extrem wichtig, eine Lösung gefunden werden, bevor Sie sich den anderen Problemen widmen. So lösen Sie das Gesamtproblem Stück für Stück auf und lassen die Pseudoprobleme links liegen.

2.12 Die Hirndominanz in der Denkweise: logisch oder kreativ

Das Hemisphärenmodell besagt, dass wir Menschen eine Präferenz zum logischen oder zum kreativen Denken haben, wie Sie in Abb. 2.5 sehen können.

Diese Sichtweise ist mittlerweile überholt und wurde durch das „limbische Emotionssystem“ ersetzt. Nichtsdestotrotz hat das Hemisphärenmodell meiner Meinung nach immer noch eine Daseinsberechtigung, weil es einfach so fest in den Köpfen verankert ist und weil die höhere Hierarchieebene sich fast blind auf die logische Seite der Informationsaufbereitung verlässt. Dass Informationen auch nach den neuesten Erkenntnissen des limbischen Denkens verpackt werden können, zeige ich Ihnen in Abschn. 6.10.

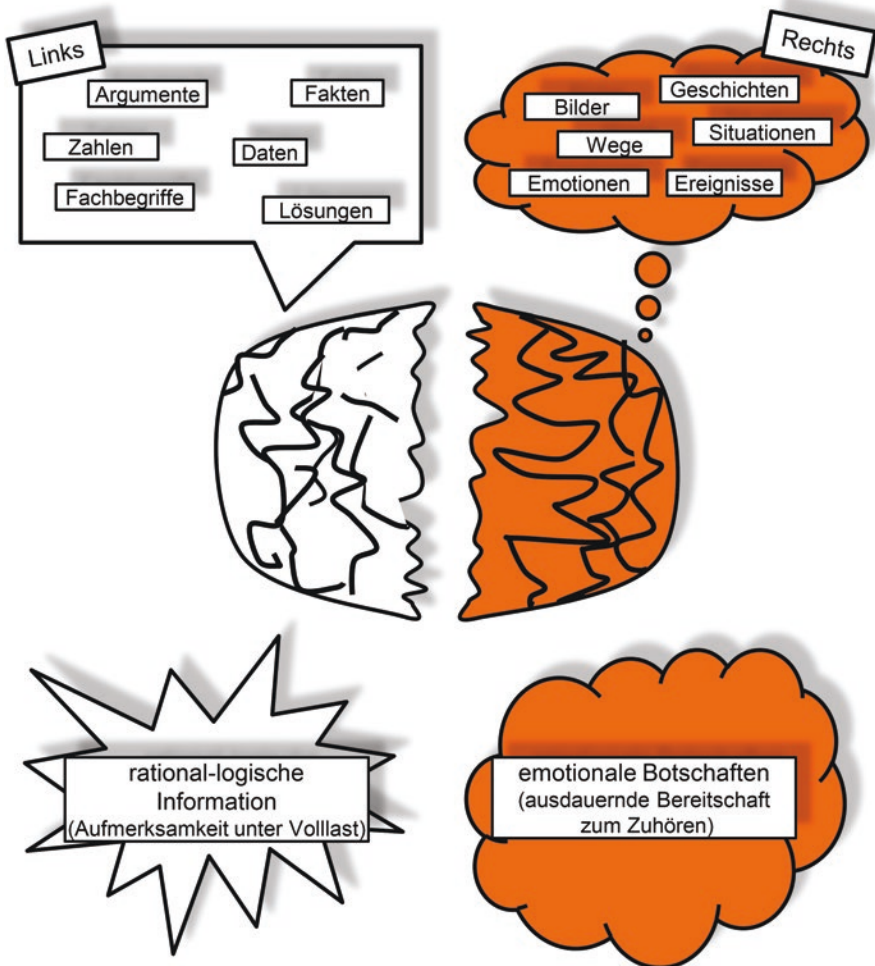


Abb. 2.5 Die logische und die kreative Gehirnhälfte

Die linke „logische Gehirnhälfte“

Hier liegt eine klare Präferenz für logische Argumente, ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) und Fachbegriffe vor. Alles, was rational erklärbar ist, vermittelt ein gutes Gefühl.

Wenn wir aber einen Vortrag hören, der nur aus ZDF-Inhalten besteht, arbeitet unser Gehirn unter Volllast und ermüdet sehr schnell.

Die rechte „kreative Gehirnhälfte“

Diese liebt Bilder, Geschichten, Emotionen, Geschehen und Wege. Menschen mit dieser Hirndominanz brauchen emotionale Botschaften.

Wenn wir einem Vortrag mit emotionalen Inhalten lauschen, können wir das sehr lange tun, weil wir eine ausdauernde Aufmerksamkeit haben.

- **Praxistipp** Egal welche Hirndominanz vorliegt, mit Zahlen, die Sie in Emotionen, Vergleiche oder Geschichten verpacken, kommen Sie immer weiter, als wenn Sie nur die „nackten“ Zahlen präsentieren – egal wer Ihnen zuhört. Sie müssen nur den Emotionsraum des Zuhörers treffen.

Literatur

1. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn

Weiterführende Literatur

2. Becker F (2015) Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Springer Fachmedien, Wiesbaden
3. Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2004) Führungsstile. Rowohlt, Hamburg
4. Blanchard K, Carlos J, Randolph A (2003) Management durch Empowerment: Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Rowohlt, Hamburg
5. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
6. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
7. Goleman D (2011) EQ: Emotionale Intelligenz. dtv, München
8. Horn K-P, Brick R (2010) Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal, Offenbach
9. Hüther G (2005) Biologie der Angst: Wie aus Stress Gefühle werden. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
10. Kerth K, Pütman R (2005) Die besten Strategietools in der Praxis. Hanser, München
11. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
12. Kruse P (2011) Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach
13. Löwer-Hirsch M, West-Leuer B (2017) Psychodynamisches Coaching für Führungskräfte: Einzel- und Gruppencoachings in Theorie und Praxis. Springer Fachmedien, Wiesbaden
14. Mahlmann R (2012) Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef. BusinessVillage, Göttingen
15. Molcho S (2005) Körpersprache des Erfolgs. Ariston, München
16. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
17. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
18. Schulz von Thun F (2009) Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek

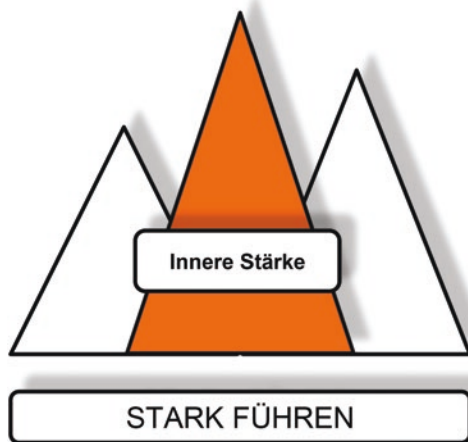
19. Schulz von Thun F (2009) Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation. Rowohlt, Reinbek
20. Schulz von Thun F, Ruppel J, Stratmann R (2004) Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Reinbek
21. Schulz von Thun F (1990) Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek
22. Streich RK (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
23. Watzlawick P (2009) Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München
24. Watzlawick P (2005) Vom Unsinn des Sinns oder Vom Sinn des Unsinn. Piper, München
25. <https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>. Zugegriffen: 26. März 2017

Teil II

Innere Stärke: Klarheit und Haltung gewinnen

Sich führen

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der eigenen inneren Stärke, wie Sie diese erlangen, wie Sie Ihren eigenen Führungsstil bewusst wahrnehmen und wie Sie Ihre Haltung zum eigenen Führungsverständnis ausbauen können. Ergänzt wird der Aufbau der Führungspersönlichkeit durch den Ausbau der Selbstführung in den Punkten Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement.



Führungspersönlichkeit: Bewusstsein schärfen, Führungsklarheit gewinnen und Willensstärke ausbauen

3

Zusammenfassung

Eine klare Haltung zur eigenen Führungsrolle und die innere, mentale Stärke sind die Basis für einen starken Führungsstil. Nur wer sich selbst kennt, weiß, wie er auf andere wirkt und wie er diese Wirkung bewusst einsetzen kann. Dieses Kapitel zeigt Ihnen den Weg zu Ihrem Führungsbewusstsein und begleitet Sie mit Selbstcoaching-Werkzeugen.

Kennen Sie Führungskräfte, die wie ein Fels in der Brandung immer eine klare Meinung zu allen Themen haben? An denen jegliche Zweifel abprallen und die auch keine Scheu davor haben, ihre Überzeug kundzutun? Diese Menschen polarisieren und ziehen andere Menschen auf magische Weise an. Wenn man sich mit diesen Menschen näher beschäftigt, fallen besonders ihre absolut klare Haltung und das Wissen, wo es lang geht, auf. Ich bezeichne diese Klarheit treffender mit „brutalster“ Klarheit. Brutal im Sinne von: Egal wie es hinter der Klarheit aussieht, sie gehen unbeirrbar diesen Weg. Sie stehen zu sich selbst, haben ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl und haben für sich und ihr Team ein Ziel vor Augen. Um diese Klarheit zu erhalten, bedarf es einer ausgiebigen Selbstanalyse und eines ausgeprägten Bewusstseins darüber, warum Sie eine Führungskraft geworden sind, was Sie motiviert und ausbremst und wie Sie sich verändern möchten.

3.1 Zeit für eine Bestandsaufnahme: Wer bin ich?

Es gibt ein gutes Buch von Richard David Precht mit dem Titel: „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“ Prechts Buch [1] ist eine philosophische Reise zu den wichtigsten Hotspots des Lebens. Es behandelt solch wichtige Fragen wie: Was ist die Wahrheit und woher man weiß, wer man ist? Diese Art der Bestandsaufnahme brauchen auch

Sie, wenn Sie andere führen wollen. So kommen Sie von der Ausgangslage zum klaren Wunsch, wie Sie zukünftig Ihren Führungsalltag verändern wollen.

Den Weg zur Ihrer Selbstreflexion sehen Sie in Abb. 3.1. Um Ihnen den Zugang zu sich selbst zu erleichtern, beginnen wir mit einer Art Bestandsaufnahme, indem ich Ihnen die wichtigsten Fragen zu Ihrer Führungspersönlichkeit stelle. Wir starten mit der Frage, warum Sie eigentlich eine Führungskraft geworden sind. Betrachten dann, ob Sie eher

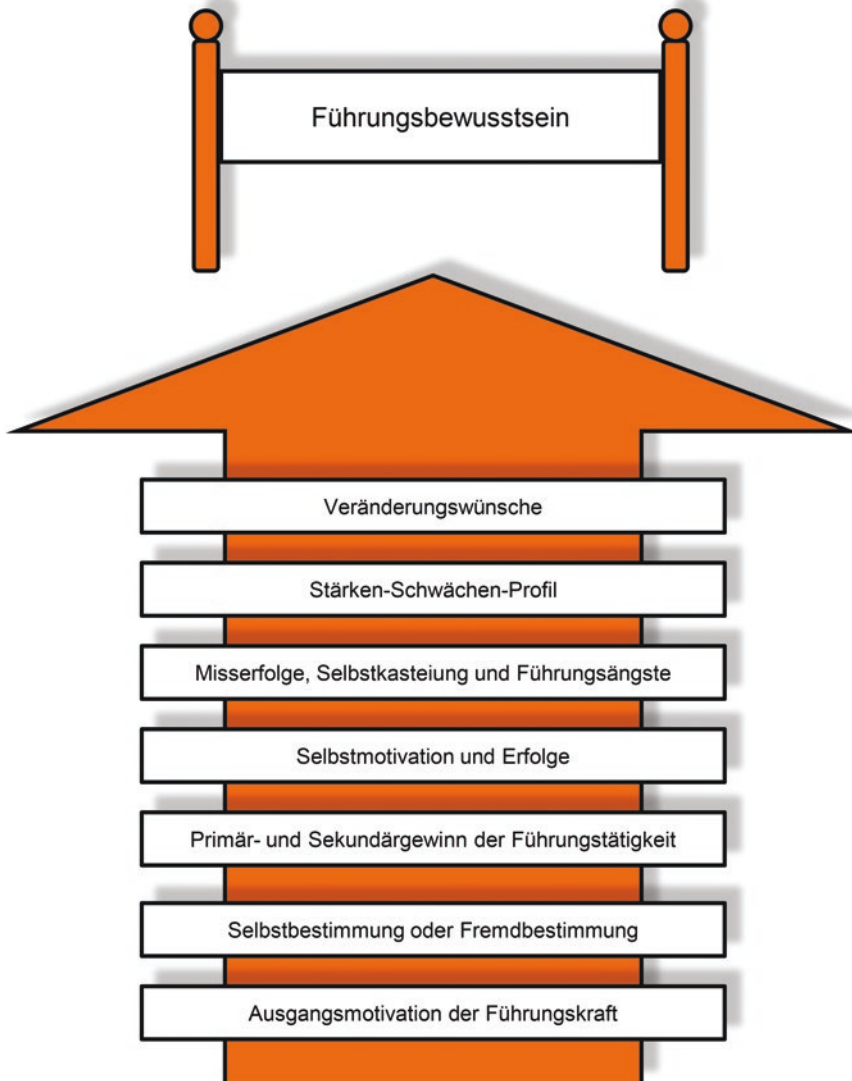


Abb. 3.1 Der Weg zur Selbstreflexion

fremd- oder selbstbestimmt Ihre Führungsrolle leben können. Danach schauen wir nach Ihrem Primär- und Sekundärgewinn. Letzterer bewahrt uns oft unterbewusst vor Fehlschlägen. Anschließend kommen wir zur Selbstmotivation und der Definition Ihres Erfolges. Hier bekommen Sie Tipps, wie Sie länger etwas von Ihren Erfolgen haben. Wo Sonne ist, ist auch Schatten, deshalb schwenken wir danach auf Ihre Misserfolge und wie Sie damit umgehen. Dann tauchen wir noch weiter ab und stellen uns Ihren (geheimen) Führungsängsten. Hier habe ich handfeste Methoden für Sie, wie Sie Ihre Ängste mindern oder ganz loswerden. Anschließend betrachten wir Ihre Stärken und Schwächen, welche Risiken Sie dadurch eingehen und welche Chancen Sie deshalb verpassen. Zum Schluss ziehen wir Resümee und schauen uns Ihre Veränderungswünsche an.

Zum Ablauf ist es hilfreich, wenn Sie einen Stift und Block zur Hand nehmen oder direkt in diesem Buch die passenden Antworten markieren oder aufschreiben. Machen Sie sich Notizen und ergründen Sie immer tiefer Ihre Führungspersönlichkeit. So bekommen Sie sukzessiv ein tieferes Selbstverständnis von sich selbst als Führungskraft.

Sie können auch gerne den Fragenkatalog zur Selbstreflexion, der als Bonusmaterial auf meiner Webseite zur privaten Nutzung zur Verfügung steht, ausfüllen. Die Arbeitsblätter zum Buch finden Sie auf www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial. Das Passwort hierzu finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

3.2 Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?

3.2.1 Was war Ihr Motiv?

Die erste Frage, die Sie sich ernsthaft stellen sollten, ist die nach dem wahren Grund, warum Sie eine Führungskraft werden wollen oder bereits geworden sind. Die Antwort ist oft nicht einfach, versteckt sich doch der Grund nicht selten hinter anderen Themen oder Menschen. Ich gebe Ihnen einmal ein paar zur Auswahl. Manche sind vielleicht zum Schmunzeln, aber all diese Motive habe ich bereits bei meiner Arbeit mit Führungskräften gehört.

3.2.2 Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?

Bitte kreuzen Sie die Gründe in Tab. 3.1 an, die auf Sie teilweise oder ganz zutreffen. Es können durchaus mehrere sein.

Mein Motiv ist nicht dabei

Falls Ihr Motiv nicht dabei ist, suchen Sie weiter. Es ist wichtiger, den wahren Grund zu kennen, als sich einen anderen zu „leihen“. Manchmal sind es aber auch mehrere Gründe, die zusammenkommen oder sogar in Abhängigkeit treten. Auch das ist möglich.

Tab. 3.1 #Warum wird man eine Führungskraft und welche Gründe gibt es?

Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Ich wollte schon immer den Ton angeben			
Führung macht mir Spaß			
Weil ich es kann			
Ich liebe die Arbeit mit Menschen			
Ich habe eine Vision und die kann ich nur mit dem Team erfüllen			
Ich habe schon immer zu allen Gelegenheiten geführt, sei es im Verein oder bei privaten Unternehmungen			
Die Führungsposition ist nur ein logischer Schritt meiner Karriere			
Ich bin ein strategisch denkender Mensch.			
Ich liebe Verantwortung			
Die Kleinteiligkeit meiner Aufgaben als Mitarbeiter hat mich genervt. Ich brauche die großen Aufgaben			
Endlich kann ich die (Projekt-)Mitarbeiter da einsetzen, wo sie am besten performen			
Nur als Führungskraft kann ich die wirklich wichtigen Themen vorantreiben			
Als Führungskraft sitzt man am längeren Hebel			
Als Führungskraft kann man mehr bewegen			
Als Führungskraft kann ich das Unternehmen maßgeblich formen			
Als Führungskraft erkennen meine Kollegen meine Leistung an			
Ich war es leid, immer von anderen Befehlen zu bekommen			
Ich wollte weniger Fremdbestimmung und mehr Selbstbestimmung in meinen Alltag bekommen			
Ich bin gefragt worden und hatte bisher nicht über eine Führungsposition nachgedacht			
Ich bin gefragt worden und wurde erpresst. Wenn ich die Führungsposition nicht angenommen hätte, hätte ich in dieser Firma mit meiner Karriere abschließen können			
Meine Eltern erwarteten es			
Mein (Ehe-)Partner ist auch eine Führungskraft			
Alle aus meinem privaten Umfeld sind in irgendwelchen Führungspositionen			

(Fortsetzung)

Tab. 3.1 (Fortsetzung)

Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Die Bezahlung ist besser			
Ich brauchte ein Auto und in der Position gab es einen Firmenwagen			
Es passt besser zu meinem Status			
Führung ist ein klasse Etikett und unterstreicht meine Wichtigkeit			
Geld			
Sonstige Gründe:			

Mein Motiv ist mir peinlich, nicht ehrenvoll oder egoistisch

Ich empfehle Ihnen: Bleiben Sie sich treu und seien Sie ehrlich zu sich! Es hilft nichts, sich selbst etwas vorzumachen. Stehen Sie zu Ihrem Motiv. Glauben Sie mir, über kurz oder lang erkennt Ihr Umfeld, was Ihre wahren Beweggründe sind und dann sollten Sie besser dazu stehen, als zu vertuschen, zu verharmlosen oder gar zu leugnen.

3.2.3 Was motiviert Sie heute in Ihrem Führungsalltag?

Kommen wir zur nächsten Frage: Was motiviert Sie heute? Sind es noch die Gründe, die Sie zu Beginn hatten oder stehen jetzt andere im Vordergrund? Wenn ja, welche? Schauen Sie sich hierzu Tab. 3.2 an und ergänzen Sie diese, wenn Ihre Motive nicht dabei sind.

3.2.4 Sind Sie noch motiviert?

Mal ehrlich, sind Sie wirklich noch motiviert oder hat die Realität Sie längst eingeholt?

Selbstreflexion

Sind Zweifel da? Dann versuchen Sie, diese zu benennen und notieren Sie diese.

Ich gehe davon aus, dass Sie immer noch motiviert sind oder an einem Punkt angekommen sind, wo Sie Ihrer Führungsrolle noch einmal eine neue Ausrichtung und somit eine zweite Chance geben wollen. Denn sonst hätten Sie jetzt eher einen Ratgeber zum Thema Jobsuche in der Hand, stimmt's? Egal wie sehr Sie motiviert sind, es ist auf jeden Fall eine gute Basis, um Ihren Führungsstil zu stärken.

Tab. 3.2 #Was motiviert Führungskräfte täglich im Führungsalltag?

Was motiviert Sie täglich in Ihrem Führungsalltag?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Meine Entwicklungsmöglichkeiten (Welche?)			
Mein Erfolg (Was?)			
Mein Wachstum (Welches?)			
Meine Macht (Welche und in welche Richtung?)			
Mein Budget (Wie hoch?)			
Die Unternehmensstrategie (Welche?)			
Meine Strategie (Welche?)			
Die Unternehmensvision (Welche?)			
Meine Vision (Welche?)			
Das Team (Welches?)			
Bestimmte Mitarbeiter (Wer?)			
Die Aufgaben (Welche?)			
Die Gestaltungsmöglichkeiten (Welche?)			
Meine Unabhängigkeit (Welche?)			
Innovationsmöglichkeiten (Welche?)			
Helfen zu können (Wem?)			
Sonstige Gründe:			

3.2.5 Alles auf Null – oder doch nicht?

Aber ich lasse nicht locker. Versuchen Sie sich folgendes Szenario vorzustellen: Ein Business-Angel steht vor Ihrem Büro und unterbreitet Ihnen ein Angebot.

Selbstreflexion

„Wenn Sie heute noch einmal neu anfangen könnten und es keine Zwänge, keine Abhängigkeiten oder Beeinflussung gäbe, was würden Sie dann tun?“

Und, ist diese Vorstellung verlockend? Was würden Sie tun?

1. Würden Sie dankend ablehnen und zufrieden weiter in Ihrem jetzigen Job arbeiten wollen?
2. Würden Sie denken, endlich befreit mich jemand aus diesem Hamsterrad, Ihre Tasche packen und irgendetwas Neues beginnen?

3. Oder würden Sie sagen, super, dann nehme ich meinen jetzigen Job und optimiere aber das Umfeld, mein Team und meine Führungsrolle oder was Sie sonst noch stört und freuen sich auf die Zukunft?

Eins, zwei oder drei? Zu welcher Antwort tendieren Sie? Oder sehen Sie sogar eine vierte Option? Machen Sie sich auch hierzu wieder Notizen, um Ihr Selbstbild zu vervollständigen.

3.3 Selbstbestimmt oder fremdbestimmt, das ist hier die Frage

Fühlen Sie sich in Ihrem Führungsalltag und in Ihrer Führungsaufgabe eher selbstbestimmt oder fremdbestimmt?

Selbstreflexion

Wie selbst- oder fremdbestimmt fühlen Sie sich?

Das ist wirklich eine spannende Frage, denn die wenigsten Führungskräfte können vollkommen selbstbestimmt ihrer Führungsarbeit nachgehen. Es ist schlichtweg Utopie zu glauben, dass eine Führungskraft selbstbestimmter ist, als sie es noch als Mitarbeiter war. Denn sie wird immer mehr oder weniger getrieben. Sei es, dass aus der nächsthöheren Führungsebene Aufgaben delegiert werden und diese schnellstmöglich erledigt werden müssen oder vom Mitarbeiter zeitraubende Dinge eingefordert werden.

Aber nicht nur das. Wie schaut es denn mit Ihrem E-Mail-Postfach aus? Die Normalität ist, dass dieses oft chronisch überläuft. Viele bekommen wegen der ungelesenen E-Mails Angst, etwas Wichtiges zu verpassen.

Und wie schaut es mit Ihrer Meetingschlagzahl aus? Haben Sie noch Zeit zum Mittagessen oder dafür, einfach einmal etwas von Anfang bis Ende in Ruhe durchzuplanen?

Und, wie fühlen sich diese Situationen an? Perlts der Stressschweiß auf Ihrer Stirn oder ist es Ihnen schlichtweg egal? Beides ist möglich. Führungskräfte, die hier akuten Stress empfinden, fühlen sich absolut fremdbestimmt, die anderen nicht. Interessant, oder? Es ist eine Einstellungssache, ob ich mich selbst- oder fremdbestimmt fühle. Hierauf gehen wir in Kap. 5, Selbstmanagement, genauer ein. Im ersten Schritt ist es nur wichtig, dass Sie sich notieren, ob Sie sich selbst- oder eher fremdbestimmt fühlen.

3.4 Was ist der Primär- und der Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit?

- Der **Primärgewinn** ist der offensichtliche Gewinn, der **Sekundärgewinn** oft ein versteckter, heimlicher, aber meist der wichtigere.

Nehmen wir einmal an, Sie saufen vor Arbeit ab und die Geschäftsführung hat Ihrem dringenden Wunsch nach Aufstockung Ihres Teams entsprochen. Sie dürfen zum nächstmöglichen Zeitpunkt Ihr Team mit einer Assistenzstelle aufstocken.

Nun suchen Sie sich eine einfache Schreibkraft und hoffen, dass Ihre Arbeitsbelastung signifikant geringer wird. Aber das Gegenteil ist der Fall. Was ist passiert? Sie können es selbst nicht glauben und auch die Geschäftsführung versteht nicht, weshalb Sie immer noch über die hohe Arbeitsbelastung klagen, die allerdings im gesamten Unternehmen normale und gelebte Kultur ist.

Die Kurzfassung: Der Sekundärgewinn hat zugeschlagen!

Hätten Sie sich eine Assistenz gesucht, die weitaus mehr Tätigkeiten als eine normale Bürokraft ausüben kann, hätten Sie eine echte Erleichterung erhalten. Aber wie sähe das in diesem Unternehmen aus? Hätten Sie da wirklich einen Gewinn oder würde man dann misstrauisch werden? Nach dem Motto: „Der hat nichts zu tun, der ist faul oder bringt sich nicht ein.“ In vielen Unternehmen gehört der Dauerstress quasi zum guten Ton und wenn das bei Ihnen auch der Fall ist, dann würden Sie sich mit offensichtlich weniger Arbeit schlechter stellen. Also hat Ihr Unterbewusstsein mithilfe des Sekundärgewinns das Ruder übernommen und dafür gesorgt, dass Sie die wirklich richtige Entscheidung gefällt haben. Die Arbeitslast hat zwar nicht abgenommen, aber die allgemeine Anerkennung als hart arbeitender Kollege ist Ihnen definitiv sicher. Ihr Image wurde bereichert.

3.4.1 Der Sekundärgewinn sorgt dafür, dass Misserfolge belohnt werden

Der Primärgewinn, dass Sie viele Themen hätten abgeben können und endlich wieder Zeit für die wirklich spannenden Themen gehabt hätten, wirkt nicht so stark wie der Sekundärgewinn. Dieser hält Sie quasi davon ab, eine wirkungsvolle Veränderung anzustoßen. Aber nüchtern betrachtet, hat er dafür gesorgt, dass Ihr Ansehen im Unternehmen sogar gestiegen ist, und das nützt Ihnen mehr als der Zeitgewinn.

Deshalb nennt man den Sekundärgewinn beispielsweise auch bei Krankheiten den Krankheitsgewinn. Also der Gewinn, dass man zum Beispiel daheim bleiben kann, umsorgt wird oder Mitleid erfährt. Schauen Sie sich Ihr Team an: Wie viele „Leidende“ haben Sie und was für einen Gewinn ziehen sie daraus?

Das Gemeine am Sekundärgewinn ist, dass Sie selbst diesen oft nicht wahrnehmen. Aber fragen Sie ruhig Ihr Umfeld, nahe Kollegen oder Verwandte. Die wissen meist ganz genau, warum wir uns selbst vermeintlich ein Bein stellen.

► **Praxistipp Je qualifizierter eine Assistenz ist, desto besser kann sie Sie unterstützen.**

Sollten Sie eine Assistenz einstellen dürfen, achten Sie darauf, dass sie eine exzellente Ausbildung in Ihrem Themengebiet genossen und idealerweise studiert hat. Zu oft wird der Fehler gemacht, dass „nur“ eine Schreibkraft gesucht wird. Die Themen, die Sie aber wirklich entlasten, sind meistens schon kleine Beraterjobs wie zum Beispiel die Unterstützung bei der Präsentationserstellung, bei der Budgetplanung und im Controlling. Ich habe besonders gute Erfahrung mit Assistenzen gemacht, die viel Know-how aus dem Projektmanagement mitbringen und die selbst schon ein Projektmanagement Office geleitet haben.

Ein weiterer Aspekt, der für eine qualifizierte Assistenz spricht, ist, dass diese dann sogar Themen und E-Mails vorsortieren und nur die wirklich wichtigen Anliegen an Sie durchreichen kann. Das ist sehr praktisch im Führungsalltag, aber auch, wenn Sie im Urlaub sind oder öfter auf Dienstreisen gehen.

3.4.2 Der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit

So, nun zu Ihnen.

Selbstreflexion

Was ist der Primär- und was der Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit?

Auch hier können Sie entweder die passenden „Gewinne“ aus Tab. 3.3 auswählen oder, falls der passende nicht dabei ist, Ihre eigenen unter „Sonstiges“ notieren. Bitte kreuzen Sie den Primär- und den Sekundärgewinn an.

Sollten Sie selbst nicht auf Ihren Sekundärgewinn kommen, fragen Sie einfach einmal ein paar Vertrauenspersonen. Das ist meist sehr aufschlussreich. Es geht dabei nicht darum, dass Sie sich schlecht oder schuldig fühlen, sondern, dass Sie Ihr eigenes Handeln besser verstehen.

3.4.3 Wovor schützt Sie Ihr Sekundärgewinn?

Selbstreflexion

Wenn Sie wissen, was Ihr Sekundärgewinn ist, überlegen Sie sich im zweiten Schritt, wovor er Sie beschützt oder wovon er Sie abhält. Denken Sie immer daran, dass diese „Misserfolge“ belohnt werden und damit im Umkehrschluss sehr nützlich sind.

Tab. 3.3 #Was ist der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit?

Was ist der Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit?	Primärgewinn	Sekundärgewinn
Unabhängig sein		
Überlegen sein		
Mutig sein		
Andere Rolle einnehmen		
Statussymbole sammeln und zur Schau tragen		
Macht ausleben		
Mehr Geld		
Mehr Anerkennung		
Mehr Freiheiten		
Ablenkung		
Das Sagen haben		
Quasi auf die höhere Gewalt verweisend, „Nein“ sagen dürfen		
Sich hinter der Hierarchie verstecken können		
Eigene Themen umsetzen können		
Weniger Zeit für die Familie		
Weniger Zeit für soziale Kontakte		
Weniger Zeit für das Privatleben		
Weniger Zeit für die Gesundheit		
Weniger Zeit, um über den Sinn des Lebens nachzudenken		
Weniger Zeit, privaten Verpflichtungen nachzugehen		
Weniger Sport treiben müssen		
Nicht abnehmen müssen		
Die Legitimation, wichtige private Termine, Geburtstage, Geburtstagsgeschenke ... vergessen zu dürfen		
Eine Lebensaufgabe		
Das Gefühl, gebraucht zu werden		
Nicht in Urlaub gehen müssen		
Urlaub mit Arbeit füllen		
Das Gefühl, unersetzlich und wichtig zu sein		
Nicht allein sein		
Das Team als Ersatzfamilie haben		
Allgemein gemocht werden		
Bewundert werden		
Sonstiges:		

3.5 Selbstmotivation: Wie definieren Sie Ihren eigenen Erfolg?

3.5.1 Was ist für Sie Erfolg?

Selbstreflexion

Wie definieren Sie Ihren eigenen Erfolg?

Erfolg ist ein sehr dehnbarer Begriff, erst recht, wenn man über Ziele führt und geführt wird. Denn diese Ziele sind meistens fremdbestimmt und zählen auf die Unternehmensziele ein. Eigentlich sollten Sie sich damit identifizieren können. Aber der Alltag sieht oft anders aus. Ist der eigene Bezug da, kann man sich mit den Zielen auch identifizieren und selbst motivieren; wenn nicht, läuft es meistens zäh.

Erfolg ist etwas ganz persönliches, wo wir selbst das Gefühl haben, dass es uns gut gelungen ist, ganz unabhängig von der Meinung anderer. Klar können wir uns auch freuen, wenn andere der Meinung sind, dass wir erfolgreich sind, aber das ist noch einmal ganz etwas anderes, als wenn wir unseren eigenen Zielen näher gekommen sind.

3.5.2 Welche Erfolge konnten Sie bereits als Führungskraft persönlich verbuchen?

Selbstreflexion

Welche Erfolge hatten Sie bereits in Ihrer Führungslaufbahn?

Leider vergessen wir unsere Erfolge meistens sehr schnell wieder. Vor allem die kleinen sind im Alltagsstress schnell wieder getilgt. Schade, denn diese Erlebnisse sorgen dafür, dass wir ausgeglichener sind. Sie bestätigen uns in unserem Vorhaben und schenken Mut, wenn es einmal gerade nicht rund läuft. Kurzum, sie füttern unsere Resilienz und stärken den Stehaufmännchencharakter.

3.5.3 Wie fühlt sich Erfolg an?

Selbstreflexion

Was muss passieren, damit Sie auf Ihren Erfolg stolz sind und sich selbst auf die Schulter klopfen?

Als Erstes müssen Sie diese Erfolge wahrnehmen und nicht als alltäglich übergehen. Um Stolz bei uns auszulösen, muss entweder der Erfolg sehr groß sein oder die pure Masse an Erfolgen lässt dieses Gefühl aufkommen. Da große Erfolge nicht so häufig sind,

empfehle ich Ihnen, eine Art persönliche „Erfolgsschatztruhe“ anzulegen. Zwei weitere Methoden finden Sie im Abschn. 2.9, in dem es um die Selbstwirksamkeitserfahrung geht.

3.5.4 Ihre „Schatztruhe“ – gefüllt mit guten Gefühlen, Stolz und Anerkennung

Eine ganz persönliche Schatztruhe sollte jeder haben. Immer wenn es einem nicht so gut geht, schenkt uns unsere Schatztruhe ein Lächeln, sobald wir einen Blick hineinwerfen. Gerade wir Führungskräfte werden seltener gelobt und bekommen weniger Anerkennung für unsere guten Taten. Und dann hilft es, wenn wir selbst für uns sorgen und uns quasi selbst auf die Schulter klopfen. Und wenn Sie noch eins draufsetzen wollen, dann sagen Sie einfach zu sich: „Das hast du wirklich gut gemacht!“ Das gibt Energie und die kleinen dunklen Wolken verziehen sich fast schon von allein.

Meine Empfehlung: Gönnen Sie sich täglich drei Minuten lang einen Tagesrückblick und überlegen Sie sich einfach, was Ihnen heute alles so richtig gut gelungen ist. Füllen Sie so Ihre ganz persönliche Schatztruhe mit Ihren Leistungen im Management, in der Mitarbeiterführung, im Jonglieren mit den vielen fachlichen Themen, die in Ihrer Verantwortung liegen, und mit den Themen, die Ihnen sonst noch besonders gut gelungen sind.

Wie Sie die Schatztruhe führen, ist eigentlich egal. Der Umgang sollte nur möglichst einfach sein. Damit Sie sich jederzeit die Ergebnisse anschauen können, wäre eine Art Blätterfunktion oder Übersicht sinnvoll. Sie können dazu Ihr Smartphone benutzen und in einer eigenen App Notizen machen. Oder Sie schreiben die Dinge einfach auf ein Post-it und heften dieses an eine Pinnwand oder auf die Innenseite einer Schranktür und fotografieren diese anschließend mit dem Handy, dann können Sie durch die Galeriefunktion scrollen. Sie können auch in Outlook einen Termin mit sich selbst vereinbaren und dort Ihre Erfolge notieren. Auch die Notizfunktion in Outlook eignet sich hervorragend. Oder ganz „old-fashioned“: Besorgen Sie sich einfach ein schönes Notizbuch. Egal wie, die Arbeit ist es auf jeden Fall wert.

3.5.5 Was sind Ihre ganz persönlichen Ziele als Führungskraft?

Wer Erfolge sammeln will, braucht Ziele, die auch erreichbar sind.

Selbstreflexion

Welche persönlichen Ziele verfolgen Sie und waren Sie dabei bisher erfolgreich?

Oftmals ist es so, dass die Ziele viel zu hoch gesteckt sind und wir gar nicht sehen, dass wir bereits Teile davon erfolgreich erledigt haben.

Machen Sie es wie im Projektmanagement, zerlegen Sie Ihr großes Ziel in viele kleine Teilziele und erstellen Sie für sich einen Meilensteinplan. So verlieren Sie Ihre persönlichen Ziele nicht aus den Augen und nehmen die Erreichung der „kleinen“ Ziele bewusster wahr. Außerdem lohnt sich ein Meilensteinplan auch, weil Sie mit seiner Hilfe eher an Ihren persönlichen Zielen dranbleiben, die sonst im Führungsalltag untergehen könnten.

► **Praxistipps**

1. Eine Sammlung der eigenen Erfolge steigert die Zufriedenheit, fördert den Optimismus und hilft bei Motivationsdurststrecken.
2. Definieren Sie unbedingt pro Quartal oder Jahr persönliche Ziele.
3. Machen Sie zur eigenen Zielerreichung ein persönliches Projekt und erstellen Sie einen Meilensteinplan.

3.6 Selbstkasteiung: Wie definieren Sie Ihren eigenen Misserfolg und wie gehen Sie damit um?

3.6.1 Was ist überhaupt ein Misserfolg?

Kann man Misserfolg überhaupt definieren? Der geschieht doch einfach, oder? Das ist eine Ansichtssache, es gibt aber auch noch eine andere.

Selbstreflexion

Was ist Ihre ganz persönliche Definition von Misserfolg?

Haben Sie sich darüber schon einmal Gedanken gemacht? Wenn Sie ein neues Thema oder Projekt starten, definieren Sie dann von Anfang an den Misserfolg? Wahrscheinlich nicht. Aber das wäre sehr hilfreich, dann hätten Sie so etwas wie eine Richtschnur, anhand derer Sie genau feststellen könnten, ob Sie sich gerade auf der Erfolgsstraße befinden oder auf die Misserfolgshölle zubewegen. So könnten Sie wie bei einem Frühwarnsystem rechtzeitig reagieren, um den Misserfolg noch abzuwenden.

3.6.2 Wie gehen Sie mit Ihren Misserfolgen um?

Selbstreflexion

Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?

Misserfolge hat jeder und gerade Führungskräfte müssen lernen, diese besonders schnell wegzustecken. Die einen heulen mit dem Team, die anderen zeigen den Misserfolgen die kalte Schulter, um irgendwann von der unverarbeiteten Masse fast erschlagen zu werden. Ein Mittelweg wäre aber sinnvoller.

3.6.3 Misserfolg ist die Chance, es besser zu machen – ziehen Sie eine Bilanz!

Die entscheidende Frage ist aber, welche Chancen sich hinter dem Misserfolg verbergen. Misserfolge sind ein wahrer Fundus an Entwicklungschancen, Sie müssen sie nur erkennen und dafür offen sein.

Selbstreflexion

Folgende Fragen helfen Ihnen beim Schürfen nach den Chancen:

1. Warum ist dies ein Misserfolg? Was können Sie deshalb nicht oder nicht mehr tun?
2. Ist es ein hundertprozentiger Schaden oder gibt es vielleicht Teilerfolge?
3. Was hat letztendlich Ihr Vorhaben aus der Bahn geworfen?
4. Wer war beim Scheitern hilfreich und hat es begünstigt?
5. Wer zieht einen Gewinn daraus, dass Sie gescheitert sind?
6. Hat am Ende vielleicht Ihr Sekundärgewinn Sie zum Scheitern gebracht und Sie vor etwas Schlimmerem bewahrt?
7. Wann war der Moment, als Ihr Vorhaben auf die schiefe Bahn kam?
8. Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen und inhaltlich verändern?
9. Können Sie Abbruchkriterien definieren, die Sie beim nächsten Mal rechtzeitig zum Innehalten zwingen und die Chance bieten, Schlechtes noch abzuwehren?
10. Was ist Ihr großer Gewinn des Scheiterns?

3.6.4 Erfolg oder Misserfolg – das ist reine Ansichtssache

Erfolg und Misserfolg liegen oft nah beieinander. Nicht jeder Misserfolg ist nach genauerer Betrachtung wirklich schlecht. Das hängt ganz davon ab, wie Sie damit umgehen wollen. Sie können Trübsal blasen oder in die Hände spucken. Letzteres verhilft Ihnen definitiv öfter zum Erfolg und lässt Sie durchstarten.

► Praxistipps

1. Definieren Sie beim Start von neuen Vorhaben, was Sie unter Erfolg und Misserfolg des Vorhabens verstehen.
2. Monitoren Sie die Erfolgsstraße und reagieren Sie, sobald Sie die Straße mit Ihrem Vorhaben verlassen.
3. Lernen Sie aus den Misserfolgen, um gestärkt durchzustarten.

3.7 Führungängste: Was macht Ihnen Angst?

Diese Frage mögen nur wenige Führungskräfte, zeigt sie doch, dass Führungskräfte auch nur Menschen sind. Wer stark führen will, muss auch über seine Ängste Bescheid wissen und erkennen, wenn plötzlich Vermeidungstaktiken angewendet werden. Für Angst gibt es selbstverständlich viele im Management akzeptierte Umschreibungen wie Respekt, Hemmungen, Skrupel, Verdacht, Gefährdung, Ahnung, Sorge, Zurückhaltung, Vorsicht oder Verwirrung. Das sind alles sehr verharmlosende Umschreibungen, aber seien Sie ehrlich zu sich selbst und versuchen Sie, die Dinge zu erkennen, die Sie unfreiwillig in Verteidigungs- oder Fluchtverhalten treiben.

Praxisbeispiel

Eine Führungskraft wollte von mir wissen, wie sie dafür sorgen kann, dass ihr Mitarbeiter die ihm übertragenen Aufgaben ausführt und nicht ständig an sie zurückdelegiert.

Das Naheliegende wäre gewesen, der Führungskraft die Methode des erfolgreichen Delegierens zu zeigen – das Erkennen von Rückdelegationsambitionen des Mitarbeiters und den adäquaten Umgang mit diesen. Aber diese Vorgehensweise wäre hier nicht zielführend gewesen. Ganz im Gegenteil, dadurch hätte sich das Problem noch verschlimmert. Die Führungskraft hätte so erfahren, dass selbst bessere Fähigkeiten im Delegieren gegen die offensichtliche Verweigerungshaltung des Mitarbeiters nicht helfen würden.

Deshalb galt es, nach dem wahren Grund zu suchen: Warum scheitert die Führungskraft immer bei diesem Mitarbeiter, während sie bei den anderen Mitarbeitern keine Probleme hat?

Es stellte sich heraus, dass Konfliktängste die Führungskraft daran hinderten, den Mitarbeiter in seine Schranken zu verweisen. Denn die Führungskraft hatte im Vorfeld schon öfter mitbekommen, wie dieser Mitarbeiter Unwahrheiten über sie im Team verbreitet hatte. Er hatte sogar behauptet, dass der Führungskraft jegliche Führungskompetenz fehlen würde. Nach einem tiefer gehenden Gespräch kam außerdem heraus, dass sich dieser Mitarbeiter vor längerer Zeit ebenfalls auf die Stelle der Führungskraft beworben hatte.

Um das eigentliche Problem – den Umgang mit der Rückdelegation – zu lösen, musste zuerst Transparenz über die echten Ängste der Führungskraft erzeugt werden, indem die Situation gemeinsam und systematisch analysiert wurde. Danach konnte das primäre Problem, also das Konkurrenzverhalten des Mitarbeiters, angegangen werden. Durch das zeitnahe Kritikgespräch hatte der Mitarbeiter verstanden und akzeptiert, dass sein Vorgesetzter das Sagen hat. Somit hat sich auch das ursprüngliche Problem mit der Rückdelegation erledigt.

Nüchtern betrachtet, gab es nie ein Delegationsproblem, sondern nur eine Art Konkurrenzkampf, gepaart mit Konfliktängsten bei der Führungskraft. Eigentlich wusste

die Führungskraft schon lange, dass der Mitarbeiter die Rolle der inoffiziellen Führungskraft innehatte und somit seine Konkurrenz war. Die Führungskraft hatte Angst, sich den Problemen zu stellen, deshalb schob sie die Rückdelegation vor und ging den klassischen Weg der Vermeidung. Aber nur die Konfrontation mit ihren Ängsten löste die Probleme auf.

Angst ist ein seltsames Gefühl, da es meistens durch etwas nicht Begreifbares oder sogar Irrationales ausgelöst wird. Das Gefühl, das wir dann erleben, kann auch als unheimlich beschrieben werden. Wir sind unfreiwillig etwas ausgesetzt, das wir selbst nicht kontrollieren können, und erleben dann eine gewisse Handlungsohnmacht. Deshalb haben wir vor solchen Situationen „Angst“. Wir glauben, diese Situation nicht meistern zu können, oder wenn, dann nur mit Verlusten. Also versuchen wir uns so wenig wie möglich unserer Angst auszusetzen.

3.7.1 Angst kann man lernen und verlernen

Wie man mit der Angst und angsteinflößenden Situationen umgeht, ist nur eine Frage der individuellen Konditionierung und des Erlernens von Abwehrreaktionen. Das Spannende dabei ist, dass wir Ängste allein durch Geschichten oder Erfahrungen anderer entwickeln können. Der Klassiker beispielsweise bei einem Kongress ist, wenn der Vorredner Ihnen beim Weg auf die Bühne ins Ohr flüstert, wie kümmelspalterisch und herablassend die Zuhörer mit einem umgehen. Das mag vielleicht dem Vorredner so ergangen sein, aber was glauben Sie, worum Ihre Gedanken jetzt kreisen? „Ogottogott, hoffentlich bin ich gut vorbereitet.“ Und siehe da, Sie verspüren Angst oder zumindest eine Vorstufe der Angst, obwohl Sie gut vorbereitet sind. Wie wäre es, wenn Sie genau wüssten, dass Sie solch eine Situation schon oft gemeistert haben, also gelernt haben, dass Sie davor keine Angst haben müssen. Dann würde diese Bemerkung keine Gedankenflut oder Angstreaktionen auslösen.

Die körperlichen Reaktionen bei Angst sind die gleichen, wie wenn das Reptiliengehirn „zuschlägt“

Über das Reptiliengehirn und dessen wichtige Aufgabe, nämlich unser Überleben zu sichern, haben wir bereits in Abschn. 2.2 gesprochen. Hier habe ich Ihnen gezeigt, dass das Stammhirn bei lebensbedrohlichen Stresssituationen das Ruder übernimmt und im Wesentlichen drei Reaktionen ermöglicht: Flucht, Angriff oder Starre.

Körperliche Symptome können sowohl bei berechtigter, realer Angst und Bedrohung wie auch bei fantasiierter Angst erlebt werden. Das Erschreckende dabei ist, dass die Intensität des Angsterlebnisses bei realer wie auch phantasierter etwa gleich hoch ist. Unser Stammhirn kann nicht zwischen real und unreal unterscheiden und bereitet uns so auf die Flucht, den Angriff oder die Starre vor.

Folgende körperliche Symptome konnten Sie vielleicht schon an sich selbst feststellen:

- Schweißausbruch
- der Schweiß riecht bedrohlicher
- Zittern
- Lidzucken
- der Kreislauf fällt zusammen und ein Schwindelgefühl macht sich breit
- kalte Füße, Hände und/oder Nase
- der Herzschlag erhöht sich
- Übelkeit steigt auf
- die Atemfrequenz erhöht sich oder es kommt zu Atemnot
- es kann zu Schnappatmung kommen
- weiche Knie
- die Aufmerksamkeit wird gesteigert
- die Sinnesorgane sind empfindlicher
- die Muskulatur fühlt sich strammer und angespannter an
- Erröten
- plötzlicher Harndrang
- die Körperhaltung verändert sich
- die Wortwahl und die Sprachintensität passen sich dem gewählten Verhalten an

3.7.2 Ängste auflösen und bewältigen

Im ersten Schritt müssen Sie die Angst und die angstausslösenden Situationen erkennen und auch in Worte fassen können. Hier hilft nur die absolute Klarheit über die Ängste. Im zweiten Schritt erarbeiten Sie einen passenden Lösungsweg und überprüfen, ob Sie an alle Risiken gedacht haben. Im dritten Schritt gehen Sie in die Konfrontation mit Ihren Ängsten. Entweder Sie lösen so die Ängste auf, lernen zusätzliche angstausslösende Faktoren kennen oder vermindern Ihre Angst, indem Sie die Situation aus einer harmloseren Perspektive wahrnehmen. Egal wie, ergreifen Sie bei Ängsten immer die Initiative, ehe die Angst Sie lähmt.

3.7.3 Ängsten durch die Worst-Case-Betrachtung den Schrecken nehmen

Eine weitere sehr wirkungsvolle Art, Ängste aufzulösen, ist die Betrachtung des schlimmsten denkbaren Falls und dessen Konsequenzen.

Selbstreflexion

Hierzu fragen Sie sich bei einer angsteinflößenden Situation, was alles passieren kann und was der schlimmste annehmbare Fall wäre.

Nehmen wir noch einmal das Beispiel mit der Redesituation vor Publikum. Welche schlimmen Fälle könnten passieren?

- Sie könnten Ihren Text vergessen.
- Sie könnten alle möglichen Stressreaktionen zeigen wie rot werden, stottern und Angstschweiß.
- Es könnten böse Zwischenfragen kommen, die Ihre Unwissenheit zeigen.
- Sie könnten ausgebuht werden.
- Sie könnten auf dem Weg zum Rednerpult stolpern.
- ...

Sind das alles schlimme Situationen? Ja, das sind sie. Aber sind dies wirklich lebensbedrohliche Situationen? Enden Sie danach als Aschehäufchen oder in der Holzkiste zwei Meter unter der Erde? Nein, definitiv nicht!

Somit sind es keine Ängste, die lebensbedrohlich sind! Justieren Sie diese neu und lassen Sie den Säbelzähntiger zum Kuschelkater schrumpfen.

3.7.4 Können Sie Ihre Führungsängste benennen?

Was ist Ihr schlimmster annehmbarer Fall in puncto Führung? Ihr ganz persönlicher Super-GAU? Nachfolgend finden Sie in Tab. 3.4 eine Auflistung, bei der Sie Ihre Ängste ankreuzen und ergänzen können.

3.7.5 Ängste realistisch betrachten und neu justieren mithilfe der Angstsкала

Dank der Angstsкала (Abb. 3.2) können Sie Ängste vergleichbar machen und relativieren. Auf der waagerechten Achse sehen Sie eine Skala von eins bis zehn. Eine Eins entspricht einer Angst, die ein leichtes Unwohlsein in Ihnen aufsteigen lässt. Ängste auf dem Skalenwert zehn entsprechen dem persönlichen Albtraum. Bewerten Sie nun Ihre Angst und notieren Sie diese auf der Skala unterhalb der entsprechenden Zahl. Machen Sie sich auch Notizen darüber, was Sie befürchten und wie Ihre Erwartungshaltung ist, wenn Sie sich mit Ihrer angstausslösenden Situation konfrontieren.

Nachdem Sie sich Ihrer Angst gestellt haben, bewerten Sie das erlebte Angstgefühl und machen ein Kreuz an der entsprechenden Zahl, aber dieses Mal oberhalb der Skala. Notieren Sie auch, was wirklich geschehen ist und welche Auswirkung sich ergeben hat.

Abschließend können Sie das Empfinden vorher und nachher betrachten. In der Regel werden Sie feststellen, dass die Konfrontation mit der eigenen Angst und die dabei empfundene Angst weitaus weniger schlimm waren als angenommen. Wenn Sie so öfter mit Ihren Ängsten verfahren, reduziert sich Ihr allgemeiner Angstlevel, weil Sie ihn mit dieser Methode relativieren und neu justieren können.

Tab. 3.4 #Welche Führungängste und Zweifel begleiten Führungskräfte?

Welche Situationen, Themen, Gefühle oder Menschen bereiten Ihnen (Führungs-)Ängste?	JA	NEIN
Ausgrenzung		
Ablehnung		
Versagen		
Blamieren		
Vorgesetzte		
Kollegen		
Reden vor Gruppen		
Widerstand im Team		
Widerstand einzelner Personen		
Unwissenheit		
Nicht alles mitbekommen zu haben		
Das eigene schlechte Gewissen		
Der eigene innere Kritiker		
Tradition		
Erfolgszwang		
Misserfolg		
Umgang mit Verlierern		
Druck		
Macht		
Konfrontation		
Konflikte		
Sonstiges:		

► **Praxistipps**

1. Werden Sie sich Ihrer Ängste bewusst.
2. Stellen Sie sich Ihren Ängsten und schlagen Sie den Weg der Angstauflösung ein.
3. Vermeiden Sie die Verstärkung der Angst.
4. Führen Sie bei Ängsten immer eine Worst-Case-Betrachtung durch.
5. Justieren Sie mithilfe der Angstskaala ihren Angstlevel.

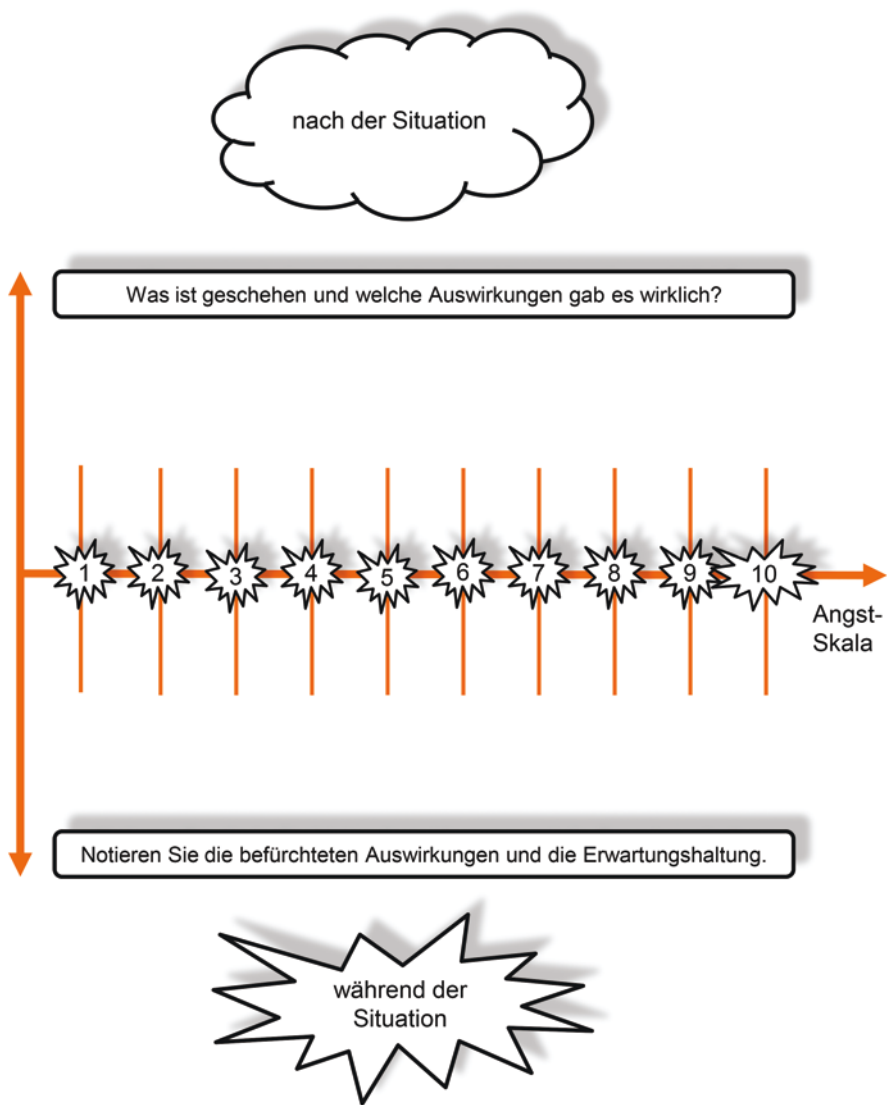


Abb. 3.2 Die Angstskala zur Relativierung der Angst

3.8 Stärken-Schwächen-Profil: die SWOT-Analyse für Führungskräfte

3.8.1 Die SWOT-Analyse ist das Universaltool für Führungskräfte

Ich benutze dieses Tool für Entscheidungen, Stärken-Schwächen-Analysen und vieles mehr. Handlungsoptionen lassen sich ebenfalls kinderleicht ableiten. Es wird Ihnen hier noch mehrfach begegnen, weil es so herrlich einfach ist, schnell geht und dabei auch noch äußerst zuverlässig ist. In Abb. 3.3 sehen Sie das Vorgehensmodell.

Die SWOT-Analyse stammt von der Stanford University. SWOT ist ein Akronym und setzt sich aus den Begriffen Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) zusammen. Für das Stärken-Schwächen-Profil für Führungskräfte habe ich die SWOT-Analyse entsprechend modifiziert.

Damit Sie für sich ein Stärken-Schwächen-Profil erstellen können und gleichzeitig auch noch eine Selbst- und Fremdsicht bekommen, beantworten Sie einfach die folgenden Fragen.

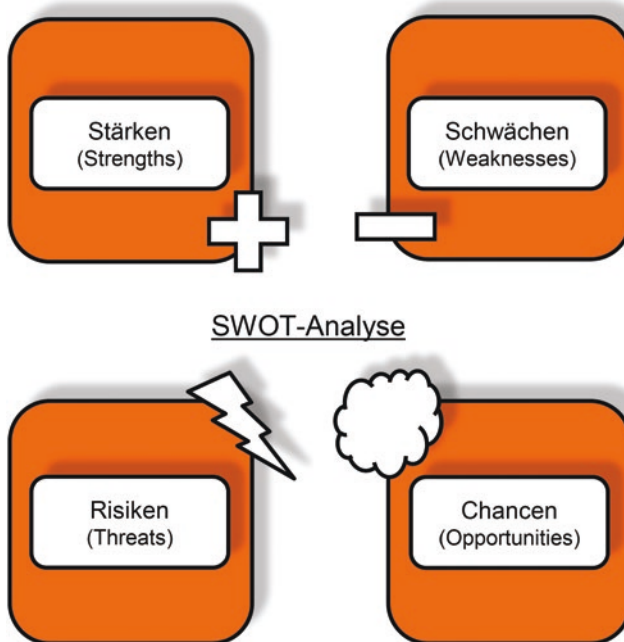


Abb. 3.3 Das Stärken-Schwächen-Profil mithilfe der SWOT-Analyse für Führungskräfte

Stärken:

- Welche persönlichen Stärken zeichnen Sie aus?
- Welche Führungsstärken haben Sie?
- Was geht Ihnen besonders leicht von der Hand und bereitet Ihnen Spaß?
- Auf welche Ihrer Stärken können Sie sich immer verlassen?
- Was sagen Ihre Kollegen? Welche Stärken würden sie Ihnen zuschreiben?

Schwächen:

- Welche persönlichen Schwächen haben Sie?
- Welche Führungsschwächen haben Sie?
- Welche Ihrer Schwächen machen Ihnen Angst und führen zu Verhinderungstaktiken? Vor welchen haben Sie einen Höllenrespekt?
- Welche Tätigkeiten mögen Sie nicht und gehen Ihnen deshalb besonders schwer von der Hand?
- Auf welche Ihrer Schwächen fallen Sie immer wieder herein?
- Was sagen Ihre Kollegen? Welche Schwächen würden sie nennen?

Chancen:

- Mit welchen Stärken können Sie Chancen nutzen?
- Welche Chancen verpassen Sie wegen Ihrer Schwächen?

Risiken:

- Haben Sie Stärken, um Risiken zu minimieren?
- Welche Risiken haben Sie aufgrund Ihrer Schwächen?

Falls Ihnen die Fremdsicht schwerfällt, fragen Sie einfach ein paar ausgewählte Personen in Ihrem nahen Umfeld.

3.8.2 Stärken Sie Ihre Stärken und nutzen Sie sie, um die Schwächen zu kompensieren

Schauen Sie sich abschließend nochmals Ihr Profil an. Was macht Sie aus? Kristallisieren sich eine besondere Stärke und eine Schwäche heraus?

Stärken Sie zukünftig Ihre Stärken und schauen Sie, wie Sie Ihre Schwächen durch Stärken ausgleichen können. Dann sind Sie auf dem besten Weg, denn in die Schwächen Zeit zu investieren, ist in der Regel müßig und nicht gerade erfreulich. Also, ran an die Stärken!

- **Praxistipp** Hinterfragen Sie sich regelmäßig, denn dieses Profil ist nicht in Stein gemeißelt. In der Regel wachsen Sie mit Ihren Aufgaben.

3.9 Führungsalltag: Was wollen Sie zukünftig verändern?

Ihre Bilanz zur inneren Stärke

Ziehen wir abschließend Bilanz. War dieser kleine Exkurs in Ihre Führungspersönlichkeit aufschlussreich? Konnten Sie Ihr Führungsbewusstsein erweitern? Bestimmt.

Sie wissen nun, warum Sie eine Führungskraft geworden sind und was Ihr Hauptmotiv war und ist. Sie haben sich ein Bild darüber machen können, ob Sie sich in Ihrem Führungsalltag eher selbstbestimmt oder fremdbestimmt fühlen. Danach haben wir Ihren Primär- und Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit betrachtet und dabei gleichzeitig erkundet, wovor Ihr Sekundärgewinn Sie bewahrt. Von den inneren Bremsen sind wir zu Ihren Erfolgen gekommen und haben Methoden betrachtet, wie Sie länger etwas von Ihrem Erfolg haben können. Wo Sonne ist, ist auch Schatten, deshalb kam danach Ihr Umgang mit Ihren Misserfolgen an die Reihe. Anschließend sind wir wieder tiefer abgestiegen und betrachteten Ihren Umgang mit den Führungsängsten. Sie haben hier lernen können, wie Sie Ihre Ängste neu justieren und minimieren können. Abschließend haben wir uns noch Ihr Stärken-Schwächen-Profil mithilfe der SWOT-Analyse angeschaut.

Jetzt haben Sie einen ziemlichen Rundumschlag zu Ihrer Führungspersönlichkeit gemacht und ein ausführlicher IST-Stand begleitet Sie nun bei der Entwicklung zu einer starken Führungskraft. Die Frage, die sich noch aufdrängt, ist die: Wie wollen Sie sich verändern?

Ihr Wunsch nach mehr innerer Stärke

Betrachten Sie noch einmal all Ihre Unterlagen aus diesem Kapitel und überlegen Sie sich, wie Ihre Idealvorstellung Ihrer Führungspersönlichkeit aussieht. Notieren Sie Ihr Wunschprofil und machen Sie anschließend einen realistischen Quercheck mit Ihrem Stärken-Schwächen-Profil.

Literatur

1. Precht RD (2012) Wer bin ich – und wenn ja, wie viele? Eine philosophische Reise. Goldmann, München

Weiterführende Literatur

2. Borgert S (2013) Resilienz im Projektmanagement: Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. Springer Fachmedien, Wiesbaden

3. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
4. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
5. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn
6. Happich G (2014) Was wirklich zählt! Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte. Springer Fachmedien, Wiesbaden
7. Heimsoeth A (2015) Chefsache Kopf: Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz. Springer Fachmedien, Wiesbaden
8. Hofert S (2016) Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Springer Fachmedien, Wiesbaden
9. Hühner G (2005) Biologie der Angst: Wie aus Stress Gefühle werden. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
10. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
11. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
12. Längle A (2010) Sinnspuren – dem Leben antworten. Residenz, St. Pölten
13. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
14. Molcho S (2005) Körpersprache des Erfolgs. Ariston, München
15. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
16. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
17. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt
18. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
19. <http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/angst/641>. Zugriffen: 26. März 2017

Arbeitsblätter

20. www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial. Das Passwort finden Sie am Ende von Abschn. 6.12

Führungsverständnis: die eigene Rolle definieren, aktiv in Führung gehen und eine Führungssignatur entwickeln

Wer führen will, muss ein klares Bild über seinen Führungsstil haben.

Zusammenfassung

Um seinen Führungswillen ohne Zweifel ausführen zu können, braucht man ein klares Führungsverständnis über sein eigenes Führungsbild, die Führungsaufgaben, die Führungsrolle und die Führungsverantwortung, aber auch über Themen wie Vertrauen, Transparenz und Respekt. Dieses Kapitel zeigt Ihnen den Weg zu Ihrer eigenen Führungssignatur.

Den Wunsch, stark führen zu können, haben viele Führungskräfte, aber die wenigsten können es von Natur aus. Gerade in meiner Führungskräfteberatung erlebe ich es immer wieder, dass Führungskräfte stark führen wollen, aber danach befragt, ob sie es schon einmal versucht haben, kommt oft eine der folgenden Antworten: „Nein, ich traue mich nicht“ oder: „Nein, ich will keinen vor den Kopf stoßen“ oder: „Ja, ich habe es schon praktiziert, aber dann wollte keiner mehr mit mir arbeiten“. Dieses falsche Bild von einer starken, souveränen Führungskraft ist weit verbreitet.

- **Stark führen** heißt nicht, mit aller Härte zu führen, sondern die absolute Klarheit über seinen Führungsstil sowie seine Führungsvorhaben zu haben und clever den geschicktesten Führungsweg zu nehmen.

Mal kann es sein, dass Sie mit leichtem Nachdruck arbeiten müssen, mal ist es besser, den Mitarbeiter sanft zu mobilisieren. Wobei der Königsweg die Aktivierung der Eigenmotivation ist. Was Sie aber nie tun dürfen, ist, den anderen zu unterdrücken oder gar zu erdrücken. Sie wollen frei denkende Mitarbeiter und Menschen, die sich entfalten

können. Hierzu brauchen Ihre Mitarbeiter Rahmenbedingungen, die es ihnen erlauben, das Bestmögliche für das Unternehmen und letztendlich für Sie, die Führungskraft, zugeben. Mit Druck kommen Sie da nicht weiter, ganz im Gegenteil. Druck ist wie ein Elefant im Porzellanladen, der Kollateralschaden ist vorprogrammiert.

4.1 Die wirklich starken Führungskräfte sind keine Diktatoren

Starke Führungskräfte wissen, dass sie mit dem Menschen und für den Menschen arbeiten müssen, denn schließlich wollen diese Führungskräfte ja, dass die Aufgaben exzellent erledigt werden. Angst und Schrecken verbreitet keine von diesen Führungskräften. Im Gegenteil, sie erzeugen eher eine Art Flow-Erlebnis. Wie das geht, lesen Sie in Abschn. 6.11. Im Flow-Zustand erzielt man die beste Leistung beim Arbeiten.

4.1.1 Starke Führungskräfte wollen führen

Das, was alle starken Führungskräfte vereint, ist der ausgeprägte Wille zum Führen. Sie drücken sich nicht vor ihrer Verantwortung und ducken sich nicht, wenn es unangenehm wird. Sie gehen, wenn notwendig, in den Konflikt, nicht um den anderen verbal in seine Schranken zu verweisen, sondern um die beste Lösung zu finden. Das bedeutet dabei nicht immer, dass es die der Führungskraft ist.

Starke Führungskräfte haben keine Angst vor dem Führen, an der Front zu stehen oder ihren Standpunkt zu vertreten und zur Not auch unangenehme Entscheidungen zu fällen.

Warum haben wir solche Hemmungen zu führen oder gar das Wort Führung in den Mund zu nehmen?

Das hat verschiedene Gründe. Zum einen ist unser historisches Erbe zum Thema Führung und Autorität nun mal etwas angekratzt. Wenn wir Führung hören, denken viele unterbewusst an den Machtmissbrauch vor rund achtzig Jahren.

Ein anderer Grund kann in vielen Firmen der gelebte Kuschelkurs sein. Ich habe bisher in keinem Unternehmen gesehen, dass diese „Wir sind alle äußerst nett zueinander“-Mentalität und Harmoniesucht zielführend ist. Im Gegenteil, dieses hyperemotionale Gehabe endet nicht selten in Kleinkriegen. Diese werden dort genauso geführt wie in anderen Unternehmen, nur auf fiesere Art, mit vielen Intrigen, Grabenkämpfen und hinter dem Rücken der Führungskraft. Wenn Führungskräfte versuchen, da dann durchzugreifen, gleiten sie an ihren Mitarbeitern ab wie an Teflon. Die nehmen sie ja gar nicht ernst. Spätestens jetzt bemerkt die Führungskraft, dass eine gewisse Art von Autorität nicht verkehrt ist.



Abb. 4.1 Die Erfolgsfaktoren des Führungsverständnisses

4.1.2 Die Erfolgsfaktoren des starken Führungsverständnisses

In Abb. 4.1 sehen Sie die Erfolgsfaktoren, die zu einem starken Führungsverständnis führen.

Der Weg zur starken Führungspersönlichkeit geht über die Erfolgsfaktoren wie beispielsweise Führungsverantwortung, Führungsaufgabe, Führungsrolle und Führungshaltung. Auch die Klärung der Frage, wie Sie mit der nächsthöheren Führungskraft zusammenarbeiten wollen und wie Sie selbst geführt werden wollen, ist wichtig.

4.2 Führungsverantwortung

Die Ethik der Verantwortung

Schauen wir uns den Begriff Verantwortung genauer an, stellen wir fest, dass dieser sehr unterschiedlich ausgelegt und kaum gelebt wird. Oft habe ich den Eindruck, dass die Verantwortung beim Überschreiten der Firmenschwelle abgelegt wird. Als Privatperson wird meist mehr und selbstverständlicher Verantwortung übernommen als im Geschäftsleben. Wie kann das sein? Das ist aus meiner Sicht absolut unverständlich.

4.2.1 Verantwortung hat zuerst einmal etwas mit Alltagsethik zu tun

Alltagsethik besteht darin, für das, was wir tun (und auch für das, was wir zu tun versäumt haben), einzustehen. Das heißt, die Verantwortung für das eigene Tun und Handeln ebenso zu übernehmen wie für die daraus entstehenden Ergebnisse – positive wie negative.

Diese Denkweise bedarf der aktiven Übernahme von übertragener Verantwortung. Das bedeutet, wenn Sie als Führungskraft eingestellt werden, sind Sie auch für die übertragenen Menschen, Themen, Budgets, Rechte und Pflichten verantwortlich. Und zwar ohne Wenn und Aber.

Verantwortungsängste oder: Jeder duckt sich, wo er kann

Sehr häufig erlebe ich gerade bei der Ausübung der übertragenen Verantwortung eher eine Wegduck-Mentalität. Es fehlt der Mut, sich zu entscheiden oder für seine Entscheidung den Kopf hinzuhalten. Also wird die Entscheidung verschleppt oder auf viele Schultern verteilt.

Oft ist es dann üblich, dass die nächsthöhere Führungskraft ein sogenanntes Entscheidungsumlaufverfahren ausführt, ehe sie entscheidet. Bei diesem Verfahren geht eine Mappe um und jede Führungskraft muss dann unterzeichnen, ob sie die Entscheidung mitträgt. Ein Nein muss stets begründet werden. Kommen genügend Stimmen zusammen, wird das ausgeschriebene Thema beschlossen. Was nach Basisdemokratie aussieht, ist eher eine Verteilung der Verantwortung auf viele Schultern. Selbst entschieden hat die nächsthöhere Führungskraft dabei nicht, das ist ihr oft zu riskant. So viel zur mutigen Übernahme von Verantwortung ...

Themen ohne zugewiesene Verantwortlichkeit

Nach meiner Meinung muss aber die Verantwortlichkeit noch einen Schritt weitergehen. Auch Themen, die noch ohne eindeutige Verantwortung im Team kreisen, sollten einem Verantwortlichen übergeben werden. Zumindest so lange, bis jemand dieses Thema übernimmt.

Selbst-, Mit- und Teamverantwortung

Außerdem hat jeder eine **Selbstverantwortung**, d. h., jeder trägt für sich selbst sowie für das eigene Handeln, Reden und Unterlassen die Verantwortung.

Jeder hat eine **Mitverantwortung**, d. h., er oder sie verantwortet das Handeln oder Unterlassen des Teams mit.

4.2.2 Verantwortung der Führungskraft

Sehr häufig werde ich gefragt, was eine Führungskraft denn nun ganz konkret verantwortet. Deshalb anbei eine unvollständige Aufzählung.

Führungskräfte tragen die Unternehmensverantwortung und die Verantwortung dafür, dass:

- das Unternehmen Gewinn erwirtschaftet, Gehälter gezahlt werden können und das Unternehmen wachsen kann.
- ihre Mitarbeiter produktiv und erfolgreich sind.
- produktivitätsfördernde Rahmenbedingungen vorherrschen.
- sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kennen.
- sie Entscheidungen schnellstmöglich fällen.
- Probleme schnellstmöglich gelöst werden.

- sie ein Risikomanagement und ein Frühwarnsystem betreiben, und zwar bei allen unternehmenswichtigen Themen.
- Projekte ergebnisorientiert umgesetzt werden.
- sie ein ordentliches Controlling über ihr Budget betreiben.
- sie ihre sonstigen Ressourcen und Berater wirtschaftlich einsetzen.
- sie eine Führungs-, Wachstums-, Innovations- und Erfolgskultur betreiben.
- sie und ihr Team aus Fehlern lernen und gestärkt wieder durchstarten.
- sie Meetings und Kommunikation ressourcenschonend betreiben.
- sie allgemein informiert sind, nicht wegschauen und aktiv führen.

Führungskräfte tragen die Mitarbeiterverantwortung und die Verantwortung:

- für ihr Team, die Teamkultur und die Schnittstellen zu anderen Abteilungen.
- für die Mitarbeiterentwicklung.
- für die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter, denn die Personalabteilung hat nur eine beratende Eigenschaft, die Führungskraft verantwortet das Auswahlverfahren und den Entscheidungsprozess.

Führungskräfte tragen des Weiteren die Verantwortung dafür, dass:

- die Mitarbeiter sich entfalten können, sinnbezogen arbeiten und die richtige Tätigkeit ausüben.
- die Mitarbeiter lösungs- und serviceorientiert arbeiten.
- sie in der Lage sind, Bewerbungsgespräche zu führen und Personal auszuwählen.
- bei Fehlbesetzungen schnellstmöglich geeignete Korrekturen betrieben werden, sei es durch Training, Versetzung oder Freistellung der Person.

Eigenverantwortung von Mitarbeitern und Führungskräften

Nicht weniger wichtig sind die Themen, für die jeder, Führungskräfte und Mitarbeiter, selbst verantwortlich ist.

Jeder hat die Verantwortung darüber, dass:

- es ihm gut geht.
- er sein Bestes gibt.
- er sich um seine Gesundheit kümmert.
- es dem Team gut geht.
- er motiviert ist.

4.2.3 Motivation ist ein Entschluss

Sie haben richtig gelesen. Führungskräfte haben nicht die Pflicht, Mitarbeiter zu motivieren oder sie bei Laune zu halten. Entweder bin ich aus mir selbst heraus, also intrinsisch motiviert, oder nicht. Aber ein bisschen motiviert gibt es nicht, das nennt sich dann Erpressung. Jede Führungskraft, die sich auf dieses Spiel einlässt, muss früher oder später die Konsequenzen der unkalkulierbaren Komfortzone und den Umsatzverlust verantworten. Mehr dazu finden Sie in den Grundlagen in Abschn. 2.5 und in Kap. 6, in dem es um die Mitarbeitermotivation geht.

4.3 Führungsaufgabe

In der Einleitung sprachen wir bereits über die fünf wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. In Kurzform sind es:

1. Führungskräfte sorgen für Wachstum und Gewinn.
2. Führungskräfte bilden die Brücke zwischen dem Management und den Mitarbeitern.
3. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion.
4. Führungskräfte müssen das Wissen um den Faktor Mensch sinnvoll anwenden.
5. Führungskräfte müssen wissen, wie sie ihre Ziele am wirtschaftlichsten erreichen.

Neben diesen fünf Aufgaben gibt es noch einige Aufgaben, die die Hauptaufgaben unterstützen, wie beispielsweise die Übersetzungsaufgabe und das Delegieren.

4.3.1 Die Übersetzungsaufgabe

- Die **Führungskraft** macht die Übersetzungsarbeit zwischen Management und Mitarbeiter.

Führungskräfte stehen wie eine Brücke zwischen den beiden Gruppen. Ganz konkret bedeutet das, dass Führungskräfte Unternehmensstrategie, Leitplanken und Vision für die Mitarbeiter begreifbar machen müssen. Denn diese Themen werden meistens aggregiert verfasst, mit Managementbegriffen dekoriert und dann überall ausgehangen. Verstehen oder gar umsetzen kann das so in dieser Urform meist niemand. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, diese umsetzbar zu machen.

Ich werde dabei oft gefragt, was getan werden soll, wenn die Führungskraft entweder nicht hinter der Strategie steht oder sie etwas freier interpretiert, als es das Management will, kurzum, wenn die Gewissensfrage vorherrscht, das eigene Ding durchzuziehen oder

nicht. Wenn Sie bei der abweichenden Interpretation trotzdem zeitgleich das Unternehmensziel erreichen, dabei niemandem schaden und hieb- und stichfest erklären können, weshalb Ihre Interpretation die bessere ist, dann spricht meiner Meinung nach nichts gegen die etwas freizügigere Übersetzung.

Gerade bei der Übersetzungsarbeit tun sich viele Führungskräfte schwer. Viele verstehen selbst nicht, was gemeint ist, und wenn sie dann nachfragen, hören sie nur den gleichen Beraterbrei wie zuvor. Hier hilft nur die eigene Auseinandersetzung mit den Themen. Stellen Sie sich dabei die Frage, wie das Ziel im Sinne des Gesamtziels – beispielsweise Wachstum, Expansion oder Stellenabbau – erreicht werden kann. Fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter, wie sie diese Themen interpretieren. Wichtig dabei ist aber, dass Sie anschließend nicht viele verschiedene Meinungen haben. Nur Ihre Meinung, selbstverständlich mit Anpassungen aus dem Team, sollte die einzig gültige sein. Unternehmensziele, Leitplanken und Vision sind kein Wunschkonzert der Mitarbeiter.

Driften aber die Meinungen zwischen dem Management und den Mitarbeitern sehr weit auseinander, so sollten Sie dieses Bild im Management diskutieren. Denn hier stimmt dann die Fremdwahrnehmung des Managements nicht mehr. Es kann sein, dass Berater eine Schippe zu viel drauf gelegt haben oder dass das Management realitätsfern geworden ist. Beides ist schlecht und bedarf im Sinne des Unternehmens einer Korrektur.

4.3.2 Delegieren und Aufgaben begreifbar machen

- **Führungskräfte** haben die Aufgabe, Themen zu delegieren und nicht alles selbst zu machen. Oder um es präziser zu sagen, das wenigste selbst zu machen.

Um korrekt delegieren zu können, bedarf es der Motivation der Aufgabe. Dabei muss geklärt werden, warum diese Aufgabe erledigt werden soll, wie und von wem sie ausgeführt werden soll und wie das zu erwartende Ergebnis auszusehen hat. Wenn Sie nun noch darstellen, warum gerade die Person, an die Sie delegieren, genau die richtige für diese Aufgabe ist und warum Sie das Ergebnis zu einem bestimmten Datum benötigen, haben Sie alles richtig gemacht.

Delegieren ist keine Kunst, es muss nur feststehen, was der andere braucht, damit er die Aufgabe so erledigen kann, dass Sie selbst mit dem Ergebnis voll und ganz zufrieden sein können. Falls Ihnen diese Überlegungen schwerfallen, tun Sie einfach einmal so, als würden Sie an sich selbst delegieren. Dieser Weg öffnet meistens die Augen für Fehlendes. Mehr zum Thema Delegation finden Sie in Abschn. 10.9.

4.3.3 Mitarbeiter richtig auswählen, einsetzen und entwickeln

- **Führungskräfte** tragen die Verantwortung, die richtigen Mitarbeiter zu finden, auszuwählen und zu entwickeln.

Sie haben richtig gelesen, die Führungskraft und nicht die Personalabteilung. Gerade wenn die Personalabteilung ins Spiel kommt, geben viele Führungskräfte klein bei und sagen zu allem Ja und Amen. Dabei ist es die Führungskraft, die mit dem neuen Mitarbeiter zurechtkommen muss.

Deshalb ist es auch so wichtig, dass die Führungskraft in den Suchprozess involviert ist. Schauen Sie sich die Stellenbeschreibung an und fragen Sie sich ehrlich, ob Sie sich auf diese bewerben würden. Wenn ein Nein dabei herauskommen sollte, dann sollten Sie sofort den Stift zücken und diese umschreiben. Je mehr Sie in der Stellenausschreibung zeigen, wen SIE suchen und was er von IHNEN erwarten darf, sprich, was er zukünftig gewinnen wird, desto größer sind die Chancen, dass Sie den Richtigen finden.

Ganz grundsätzlich sollten Sie mit der Personalabteilung klären, wer bei diesem Thema im Lead ist.

Beantworten Sie doch einfach folgende Fragen:

- Wer bestimmt, was gesucht wird?
- Wer muss die Person, die sich auf das Profil bewirbt, führen?
- Wer verantwortet eine Falschbesetzung?
- Wer ist Support, die Personalabteilung oder Sie? Und wie sieht der Support aus?

4.3.4 Mitarbeiter freisetzen, wenn eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist

- **Führungskräfte** tragen auch dann die Verantwortung, wenn es einmal nicht passt und getrennte Wege eingeschlagen werden müssen.

Sei es, weil ein akuter Vertrauensbruch da ist, oder, weil der Mitarbeiter die behaupteten Fähigkeiten nicht hat. Hier können beispielsweise Trainings, Coachings, Mentoring, Versetzung oder Trennung helfen. Aber bitte: Trennungen sollten mit Respekt und Wertschätzung ablaufen.

4.3.5 Problemlösung und Entscheidungen fällen

- **Führungskräfte** tragen die Verantwortung dafür, dass Probleme schnellstmöglich und endgültig gelöst werden und Entscheidungen entweder herbeigerufen oder selbst zeitnah gefällt werden.

Die Unsitte, Entscheidungen zu vertagen und erst einmal abzuwarten, schadet in den meisten Fällen dem Unternehmen.

4.3.6 Für sich selbst sorgen

- **Führungskräfte** tragen auch die Verantwortung für sich selbst. Sie haben die Pflicht, dafür zu sorgen, dass es ihnen gesundheitlich und privat gut geht.

Wer sich wissentlich „für die Firma aufopfert“ und dabei seine Gesundheit oder sein Privatleben aufs Spiel setzt, schadet im Endeffekt sich selbst und dem Unternehmen. Das muss jeder Führungskraft in aller Härte bewusst werden. Man kann die Eigenverantwortung nicht übertragen. Mehr dazu finden Sie in Kap. 5 zum Thema Selbst- und Zeitmanagement.

4.3.7 Für sein Team sorgen

- **Führungskräfte** tragen ebenfalls die Verantwortung, dass es dem Team gut geht und hilfreiche Rahmenbedingungen die Normalität bedeuten.

4.4 Führungshaltung: Respekt und Wertschätzung

4.4.1 Respekt ist eine Frage der eigenen Ethik

- **(Grund-)Haltung und Respekt** sind eine Frage der eigenen Ethik. Dabei hat jeder Mensch eine Grundeinstellung, wie er mit seinem Umfeld agieren möchte und wie er denkt und handelt.

Vorausgesetzt, die Grundhaltung ist positiv, sollte sie sich nicht von der Arbeitswelt unterscheiden. Ein wichtiger Eckpfeiler der Haltung ist Respekt.

Respekt im Umgang miteinander zeigt dem anderen, dass man ihn so, wie er ist, also als Mensch und Individuum, akzeptiert. Dabei darf Respekt nicht haltmachen vor der Art, wie jemand eine Arbeit erledigt oder wie das Ergebnis aussieht.

Respektvoll sollte jede Art von Feedback und Kritik sein, da es nicht zielführend ist, sein Gegenüber zu erniedrigen.

Spannenderweise erlebe ich häufig, dass der Respekt im Umgang mit Mitarbeitern Pause macht. Gibt es wirklich plausible Gründe, warum im Umgang mit Freunden, Kollegen oder Mitarbeitern Unterschiede gemacht werden sollten? Nein.

Auch das Hierarchiegefüge ist kein Grund, nach oben Respekt zu zeigen und nach unten zu treten. Diese Haltung lässt nur auf ein unterwürfiges Hörigkeitsverhalten

gegenüber vermeintlich bessergestellten Kollegen und zugleich ein erdrückendes Verhalten in Richtung Mitarbeiter schließen.

4.4.2 Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz festigen die Führungskultur

Ob der Umgang untereinander ehrlich, offen und transparent ist, sagt viel darüber aus, wie fortgeschritten die Führungskultur ist.

- Mit **Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz** schaffen Sie eine gute Teamkultur und vor allem schnelle Abläufe.

Auch Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sind wieder eine Haltungsfrage. Es bedeutet, geradlinig zu sein und die volle Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen.

Nur derjenige, der die Eigenverantwortung nicht übernimmt, hat etwas zu verbergen oder zu vertuschen. Diese negative Haltung kann sich aber gleichzeitig auch nur in einem Umfeld entwickeln, in dem Fehler nicht erlaubt sind und Angst die Oberhand hat.

Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sind aber auch dehnbare Begriffe

Gerade als Führungskraft stecken Sie manchmal in einer Zwickmühle. Auf der einen Seite wollen Sie alle drei Tugenden leben, auf der anderen Seite werden Ihnen Informationen anvertraut, die nicht oder noch nicht für die Ohren Ihrer Mitarbeiter bestimmt sind. Wie gehen Sie damit um? Das Beste ist, Sie behandeln die Informationen genauso, wie sie Ihnen anvertraut wurden – also vertraulich. Alles andere stiftet nur Verwirrung und kann denjenigen, der Ihnen die Information anvertraut hat, in eine unangenehme Lage versetzen.

4.5 Führungsrolle

4.5.1 Führungsrollen und Vertreterrollen sollten für alle transparent sein

Als Führungskraft sind Sie nicht nur Führungskraft, sondern gehören in der Regel auch noch einem Team an. Sie sind ebenfalls Mitarbeiter und vielleicht auch Projektmitarbeiter, haben oft sogar verschiedene Stabsstellen oder Beraterrollen. Sie sehen, da kann ganz schön was zusammen kommen. Für all diese Rollen bedarf es einer sauberen Trennung in den Punkten Rechte, Pflichten, Aufgaben und Verantwortung.

Verschaffen Sie sich Klarheit darüber,

- welche weiteren Hüte Sie aufhaben.
- welche Unterschiede Ihre verschiedenen Rollen haben.

- ob Sie zwischen den Rollen einen Interessenkonflikt haben.
- wer Ihr Vertreter ist. Gibt es einen für alle Rollen oder mehrere?
- welche Rechte und Pflichten Ihr Vertreter haben soll.
- wen Sie vertreten.
- ab wann der Vertreter Ihre Aufgaben übernimmt und welche es sind.
- wie die Übergabe sowohl hin wie auch zurück verläuft.

4.5.2 Die Hol- und Bringschuld regelt den Austausch zwischen zwei Parteien

- Die Klärung der **Hol- und Bringschuld** ist absolut essenziell, wenn Sie einen reibungsfreien Ablauf in Ihrem Team haben wollen.

Wie im Straßenverkehr klärt sie, wer fahren darf und wer stehen bleiben muss. Und sie sorgt dafür, dass keiner der beiden unnötig warten muss, und vermeidet Missverständnisse bezüglich der Frage, wer in Aktion geht.

- Eine Holschuld bedeutet, dass Antworten, Aufgaben, Informationen, Entscheidungen ... beim Gesprächspartner abgeholt werden.
- Eine Bringschuld heißt, dass Sie die „Informationen“ dem anderen bringen müssen.
- Dabei sollte ebenfalls geklärt werden, in welchem Zeitrahmen und mit welcher Qualität eine „Schuld“ beglichen werden soll, z. B. aktiv, zeitnah, unaufgefordert, vollständig, mit Weitblick, in Kurzform

Vereinfachen können Sie die Regelung, indem Sie die Hierarchiesicht nutzen. Demzufolge hätte der „Untere“ eine Bringschuld, zum Beispiel hat der Mitarbeiter eine Bringschuld gegenüber Ihnen als Führungskraft.

4.5.3 Rechte und Pflichten definieren, was erlaubt ist und was nicht

Jeder, Führungskraft wie auch Mitarbeiter, hat Rechte und Pflichten, denen er folgen sollte. Damit es zu keinen Missverständnissen und „Rechtsverletzungen“ kommt, müssen diese im Vorfeld pro Rolle definiert werden. Klären Sie, welche Rechte und Pflichten Ihnen wichtig sind.

Neben den rollenspezifischen Rechten und Pflichten gibt es auch allgemeine, die jeder im Team befolgen sollte, wie z. B.:

- kollegialer Umgang und Wahrung der allgemeinen Umgangsformen
- frühzeitige Information bei Gefahren
- Konflikte rechtzeitig lösen, bevor sie unlösbar werden

4.5.4 Die Rahmenbedingungen

Gute Rahmenbedingungen sind das A und O für eine erfolgreiche Führung. Klären Sie für sich, was Sie brauchen:

- Welche Rahmenbedingungen brauchen Sie für Ihren Erfolg?
- Welche Schnittstellen müssen Sie klären oder optimieren?
- Welche Werkzeuge sorgen für Ihre Produktivität?
- Was braucht das Team und jeder Einzelne, um flüssig arbeiten zu können?
- Welche immer gleichen Störfaktoren gibt es? Und wie können sie behoben werden?
- Welche Konflikte müssen innerhalb und außerhalb des Teams gelöst werden?

4.6 Zusammenarbeit: führen und führen lassen

Wir haben jetzt die ganze Zeit darüber gesprochen, wie Sie führen wollen, aber noch keinen Blick darauf geworfen, wie Sie selbst geführt werden wollen.

Stellen Sie sich hierzu doch folgende Fragen:

- Wie soll Ihre direkte Führungskraft Sie führen: kollegial, frei, kooperativ, dominant oder ...?
- Darf die direkte Führungskraft auf Ihre Mitarbeiter zugreifen?
- Wie offen soll Ihre direkte Führungskraft mit Ihnen umgehen?
- Soll Ihnen die direkte Führungskraft Informationen bringen oder wollen Sie sich diese holen?
- Welche Rechte und Pflichten hat die direkte Führungskraft Ihnen und Ihrem Team gegenüber?
- Wie sehr darf sich Ihre direkte Führungskraft in Ihre eigene Führungsaufgabe einmischen?
- Wie schnell soll Ihre direkte Führungskraft entscheiden oder Themen nach „oben“ eskalieren?
- Soll Ihre direkte Führungskraft immer und jederzeit für Sie zur Verfügung stehen? Welche Reaktionszeiten wünschen Sie sich dabei?
- Können Sie die Leitungsrolle Ihrer direkten Führungskraft anerkennen?
- Welche Eigenschaften schätzen Sie an Ihrer direkten Führungskraft und welche mögen Sie gar nicht?

Nachdem Sie sich hierzu die passenden Antworten notiert haben, drehen Sie am besten den Spieß um, und fragen Sie sich dieselben Fragen noch einmal. Nun antworten Sie aber aus der Perspektive Ihrer Mitarbeiter.

Unterscheiden sich die Antworten oder wollen Sie genauso geführt werden, wie Sie selbst führen? Wenn es keine Unterschiede gibt, ist Ihr Führungsbild stimmig. Sehr gut.

Aber ich erlebe häufig, dass Führungskräfte selbst mit Samthandschuhen angepackt werden wollen, jeden Machtübergriff aber sofort aufs Härteste anprangern und, sollte ihnen Wissen vorenthalten werden, dieses sofort einfordern. Diese Führungskräfte müssen sich überlegen, warum das so ist. Warum sie selbst mit Härte führen wollen oder glauben, es zu müssen. Wer mit Härte führt, betritt eine Abwärtsspirale, die sich immer schneller windet. Härte ist auf Dauer nie zielführend.

4.7 Das eigene Führungsverständnis: hilfreich wie Leitplanken

In diesem Kapitel haben wir gründlich an Ihrem Führungsverständnis gerüttelt. Aber das war auch notwendig, denn normalerweise macht man sich über die eigene Führungsrolle und die Führungshaltung nicht so tief gehende Gedanken. Dieses Wissen brauchen Sie, wenn Sie mit Klarheit führen wollen. Zukünftig denken Sie nicht mehr lange darüber nach, wie Sie sich in gewissen Situationen verhalten wollen, denn jetzt haben Sie sozusagen Ihre eigenen Leitplanken entwickelt. Mit diesen können Sie sukzessive Ihren eigenen Führungsstil und Ihre eigene Führungskultur aufbauen.

Bevor Sie sich Ihrer mentalen Stärke widmen, sollten Sie sich noch eine abschließende Frage stellen: Fehlt Ihnen noch etwas?

Haben Sie nun ein rundes Bild von sich und entstammt dieses Bild auch Ihrem Denken? Fatal ist es, nach Idealen zu streben, die nicht in das eigene Umfeld, in die eigene Firmenkultur oder ins eigene Jahrhundert passen. Sollten Sie an diesem Bild festhalten wollen, so müssten Sie sich überlegen, wie Sie daraus eine angepasste Version gestalten können. Eine, die auch gut in Ihr Unternehmen und Ihr Team passt.

Weiterführende Literatur

1. Berndt C, Bingel C, Bittner B (2009) Tools im Problemlösungsprozess: Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. managerSeminare, Bonn
2. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
3. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn
4. Happich G (2014) Was wirklich zählt! Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte. Springer Fachmedien, Wiesbaden
5. Heimsoeth A (2015) Chefsache Kopf: Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz. Springer Fachmedien, Wiesbaden
6. Hofert S (2016) Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Springer Fachmedien, Wiesbaden
7. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden

8. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
9. Längle A (2010) Sinnspuren – dem Leben antworten. Residenz, St. Pölten
10. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
11. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
12. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
13. Seifert J (2011) Moderation und Konfliktklärung. Gabal, Offenbach
14. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt
15. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement: Stress reduzieren sowie mehr Selbstbestimmung und Zeit für die wichtigen Themen finden

Zusammenfassung

Der Wunsch, die eigene Produktivität zu steigern, die Themen effizienter und wirkungsvoller voranzutreiben, ist ein ehrenwerter Wunsch. Wäre da nicht der Führungsalltag. In diesem kommen viel zu oft das eigene Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement zu kurz. Wie Sie dies unkompliziert und effizient in Ihren Alltag integrieren können und sofort Zeit gewinnen, zeigt dieses Kapitel.

Starke Führungskräfte betreiben das richtige Selbstmanagement – nicht zu viel und nicht zu wenig

Starke Führungskräfte wollen weniger reagieren, mehr agieren, mehr Zeit für Führungsaufgaben haben, Störer frühzeitig erkennen und richtig lenken sowie viel mehr Zeit für die strategischen Themen finden, die zu Wachstum und Erfolg führen. Sie wissen, dass ein effizientes, schlankes und wirkungsvolles Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement ihr Erfolgsgarant ist.

Führungskräfte sind Vorbilder – bei allem und immer!

Führungskräfte sollten ihre Vorbildfunktion nicht unterschätzen. Hat die Führungskraft ihr Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement im Griff, haben das auch oft ihre Mitarbeiter. Auch den umgekehrten Fall kann man beobachten. Deshalb ist es so wichtig, dass starke Führungskräfte für sich selbst sorgen und mit ihrer Zeit sinnvoll umgehen. Auch hier sollte sich die innere Klarheit wie ein roter Faden durch den Führungsalltag ziehen.

5.1 Der größte Führungsengpass ist Zeit

Wenn man Führungskräfte nach Ihrem größten Engpass fragt, wird von einer übertragenden Mehrheit „fehlende Zeit“ genannt. Viele hetzen von Meeting zu Meeting. Ausufernde Dauermeetings machen jeglichen Zeitplan hinfällig. Die Informationsflut erdrückt sie täglich. Hier noch den Überblick zu behalten, haben viele bereits aufgegeben. Und zur Krönung des Führungsalltags ist das Arbeiten am Feierabend, am Wochenende und im Urlaub bereits zur Normalität geworden. Sie nennen es nicht Urlaub, sondern die Verlegung ihres Büros. Abschalten und zu Kräften kommen – Fehlanzeige. Was zur Folge hat, dass sich Führungskräfte fühlen, als wenn sie in einem abwärtsführenden Strudel voller Aufgaben und Fremdbestimmung versuchen, nach Luft zu schnappen. Sie fühlen sich fremdbestimmt, fast ohnmächtig dem System gegenüber und eine innere Getriebenheit umgibt sie tagein, tagaus.

Die Businesskonsequenzen sind fatal, denn die Produktivität fällt ins Bodenlose. Die Führungskräfte sind schlecht informiert, die Rückdelegationsquote steigt an, die Angst, etwas zu verpassen, steigt ebenfalls. Termine werden oft verschoben und Entscheidungen am liebsten weit hinausgeschoben. Je größer die allgegenwärtige Zeitnot im Unternehmen, desto größer der Produktivitätsstillstand.

Und nicht nur das, dieses Theater vergeht auch für Führungskräfte nicht ohne Spuren. Sie verspüren einen hohen inneren Druck, der mit Essen oder Alkohol gemildert wird, leiden oft unter Schlafmangel, Kopf- und Rückenschmerzen sowie an einer hohen Infektanfälligkeit. Freunde und Familie wenden sich mit der Zeit von ihnen ab und ein Burn-out klopft oft schon einmal an.

Wer ist schuld am Zeitmangel?

Wer ist schuld am fehlenden oder fehlgeschlagenen Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement? Das System? Das Unternehmen? Die Mitarbeiter oder die Führungskraft?

Ganz klar die Führungskraft, auch wenn es Ihnen jetzt vielleicht noch als unglaublich unwürdig erscheinen mag. Es sind nicht die Kollegen, die einen mit E-Mails zupflastern, oder die Mitarbeiter, die sich mithilfe von Rückdelegation vor der Arbeit drücken wollen. Für das Zuviel an Fremdbestimmung braucht es zwei: einen, der den anderen dominiert, und einen, der es mit sich machen lässt. Schließlich haben Sie immer die Wahl, die Situation zu verändern, vorausgesetzt, Sie wollen mit den Konsequenzen leben.

Durchstarten – jetzt!

Das waren jetzt harte Worte gleich zu Beginn des Kapitels. Sie sind aber wichtig, stellen sie doch das Problem ins rechte Licht. Den Zeitmangel können Sie nur eigenverantwortlich und selbst lösen, dabei hilft Ihnen niemand. Ganz im Gegenteil, Ihrem Umfeld ist viel daran gelegen, dass Sie schön weitermachen wie bisher und sich nach seinen Interessen richten. Erst wenn Ihnen das bewusst geworden ist, können Sie sich das Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement zulegen, das Sie wirklich voranbringt.

Akribische Planung ist die perfekte Prokrastination

Und wo wir gerade dabei sind, räumen wir auch gleich noch mit einem weiteren Mythos auf: Das perfekte Zeitmanagement funktioniert nur mit einer akribischen Planung. Wirklich? Damit schaffen Sie nur eins: die perfekte Prokrastination. Eine Planung ist hilfreich, aber bitte nur so viel, dass der Überblick gewahrt bleibt, mehr nicht. Viel wichtiger als die Zeitplanung ist die Zeit nach dem eigenen Chronotyp, der Dringlichkeit und den eigenen Bedürfnissen zu nutzen. Wie? Das zeige ich Ihnen in diesem Kapitel. Legen wir los.

5.2 Lebenszeit: Was ist Ihnen Ihre eigene Zeit wert?

Eine der zentralen Fragen, die ich Führungskräften immer stelle, ist die nach dem Wert ihrer Zeit. Haben Sie sich schon einmal darüber Gedanken gemacht? Das sollten Sie, denn nur so bekommen Sie ein neues Gefühl für das, was Sie mit Ihrer Zeit anfangen wollen. Beachten Sie dabei, dass Ihnen in der Arbeitswelt nur ein bestimmter Zeitraum zur Verfügung steht. Die meisten schummeln hier oder veräppeln sich selbst.

Schauen wir uns ein Jahr einmal mit einer realistischen Brille an (Abb. 5.1):

- Ein Jahr hat meistens 365 Tage und 52 Wochenenden à 2 Tage, macht 104 Wochenendtage.
- Die durchschnittliche Führungskraft darf 30 Urlaubstage nehmen.
- 365 Tage minus 104 Tage minus 30 Urlaubstage – macht rein rechnerisch eine Arbeitszeit von 231 Tagen.
- Streichen wir davon noch im Schnitt 5 Krankheitstage und 6 Feiertage, sind es noch 220 Arbeitstage.
- Ein Arbeitstag hat 8 Zeitstunden und nicht mehr!
- Bei 220 realistischen Arbeitstagen kommt man auf 44 Arbeitswochen.

Machen Sie Überstunden? Wahrscheinlich schon. Falls nicht, überblättern Sie bitte dieses Kapitel.

Die Realität sieht ganz anders aus

Die meisten von uns machen pro Arbeitstag gut 2 h zusätzlich und kommen so auf eine wöchentliche Überstundenzahl von 10. Multipliziert man diese mit 44 Wochen, so sind das im Jahr 440 Überstunden oder in Summe 55 Arbeitstage zusätzlich.

Viele Führungskräfte rechnen Reisezeit nicht als Arbeitszeit an und reduzieren ihren Urlaub drastisch. Oder sie betrachten, wie anfangs schon beschrieben, den Urlaub nur als eine Verlegung des Büros. Daraus ergeben sich in Summe circa 60 h zusätzlich – bei 30 Urlaubstagen und im Mittel 2 h Arbeit pro Urlaubstag.

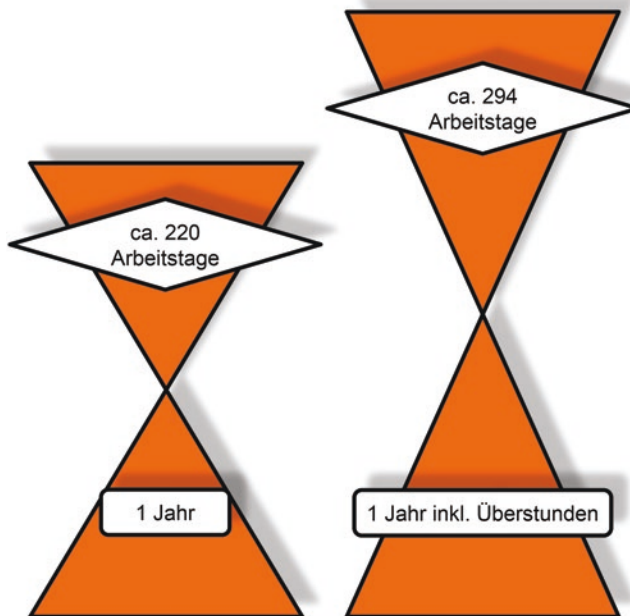


Abb. 5.1 Die realistischen Zeiträume

Außerdem nehmen Führungskräfte oft Arbeit mit ins Wochenende. An den 44 Wochenenden wird zwar meistens nicht an allen Tagen und vor allem nicht ganztägig gearbeitet, aber mit 2 h pro Wochenende können wir im Schnitt schon rechnen. Das macht 88 zusätzliche Stunden obendrauf.

Und dann sind da noch die Krankheitstage, die, sobald der Kopf wieder einigermaßen denken kann, zum Aufholen der liegengebliebenen Arbeit genutzt werden. Über diese Stunden reden wir am besten erst gar nicht.

5.2.1 Viele Führungskräfte machen im Jahr weit über 500 Überstunden

Addieren wir alle Überstunden, also 440 h plus 60 h plus 88 h, so sind das in Summe 588 h, die zusätzlich zur normalen Arbeitszeit gearbeitet werden. Umgerechnet auf einen normalen 8-Stunden-Tag entspricht dies rund 74 Arbeitstagen.

Um hier Klartext zu sprechen: Das sind in einem Jahr 74 Tage zu den normalen Arbeitstagen hinzu. Führungskräfte arbeiten also von den 365 Tagen, die ein Jahr zur Verfügung stellt, im Schnitt rund 294 Tage. Puh, das ist viel! Aber bitte fangen Sie jetzt bloß nicht an nachzurechnen, wie Ihr Stundenlohn aussieht.

Wofür?

Das muss jeder selbst entscheiden, ob für das eigene Ego, das Geld, die Familie, das Haus oder die Rente ... oder weil es einfach Spaß macht.

Eins steht fest: Das ist Ihre Lebenszeit, genauso wie die Zeit, die Ihnen frei zur Verfügung steht.

Machen Sie eine realistische Zeitbetrachtung des letzten Jahres

Überschlagen Sie einmal für sich das letzte Jahr. Wie viele Stunden haben Sie realistisch gearbeitet? Bitte seien Sie ehrlich zu sich, denken Sie an die durchschnittliche Wochenstundenzahl, die durchgearbeiteten Wochenenden und die Urlaube, an denen Sie gearbeitet haben.

Waren all diese Stunden zielführend? Was hätten Sie nach heutigem Stand nicht mehr so gemacht? Was hätten Sie stattdessen tun können?

Und nun stellen Sie sich erneut die zentrale Frage ...

5.2.2 Was ist Ihnen Ihre Lebenszeit wert?

Wahrscheinlich kommen Sie auf den Gedanken, dass Arbeit nicht alles ist oder dass nicht jeder einfach frei über Ihre Lebenszeit verfügen darf. Dass Sie ein Mitspracherecht haben. Oder noch besser, dass Sie der alleinige Herrscher über Ihre Zeit sind.

Lebenszeit: Was ist Ihre Zeit-Währung?

Die Wirtschaft macht es vor, Geld regiert die Welt. Was regiert Sie? Welche Währung könnte Ihren persönlichen Zeiteinheiten am besten entsprechen? Bitte suchen Sie eine Währung, die in etwa einen Zeitblock von 15 min darstellt. Wenn ich diese Frage im Coaching stelle, verstummen die meisten Führungskräfte und denken lange und tief nach. Als Erstes wird meistens gesagt: „Zeit ist doch eh da!“ Ja, stimmt, aber wir alle haben nur ein bestimmtes Zeitkontingent. Wie bei einer Sanduhr läuft es kontinuierlich ab und manchmal gefühlt sogar schneller. Dies erleben wir immer dann, wenn wir wieder das Wochenende durchgearbeitet haben.

Deshalb mein Tipp an Sie: Setzen Sie sich mit Ihrem Zeitempfinden auseinander und versuchen Sie, eine Art symbolische Währung zu finden. Damit es etwas einfacher wird, überlegen Sie sich zuerst, was Ihnen besonders viel Spaß macht, beispielsweise joggen, mit den Kindern spielen, ein Buch lesen, saunieren, Gartenarbeit.

Eine Viertelstunde wäre zum Beispiel:

- eine Runde im Wald laufen
- mit den Kindern Teile einer Lego-Burg bauen
- einen Rosenstrauch schneiden
- ein Saunagang inklusive kalter Dusche
- zehn Seiten eines spannenden Buchs lesen

Sie sehen, so wird Zeit begreifbar. Sollte nun jemand wieder Ihre Zeit stehlen wollen und Sie müssten deshalb an diesem Tag länger arbeiten, dann überlegen Sie es sich sehr gut, wie viele Einheiten Ihrer Zeit-Währung das wert ist. Glauben Sie mir, das verhilft zu Klarheit und zu einer Entscheidung.

5.2.3 Projekte scheitern oft an unrealistischen Zeitplänen

Übrigens ist der falsche und unrealistische Umgang mit der Zeit einer der häufigsten Fehler bei der Abschätzung in Projekten.

Leider erlebe ich immer wieder, dass grob fahrlässig in Projekten geplant wird. Oft wird da versucht, mit einem lückenhaft beschriebenen Anforderungskatalog eine Zeitplanung zu erstellen. Diese Art der Planung endet meistens im Desaster. Entweder wird versucht, den Zeitaufwand zu drücken, damit es aussieht, als würde das Projekt schneller vorankommen, oder man geht von vornherein davon aus, dass alle Projektmitarbeiter gegen Ende des Projektes ihre Wochenenden dem Projekt opfern werden. Beides ist ein Missbrauch der Zeit anderer und eine Darstellung falscher Tatsachen.

Um es auf den Punkt zu bringen: Das A und O eines guten Projektplans ist das Anforderungsmanagement und eine solide Zeitschätzung. Wegschauen hilft nicht, da zahlen alle mit Zeit, Nerven und meist auch Kosten drauf.

► Praxistipps

1. Stellen Sie sich bei jeder Zeitinvestition die Frage, was Ihnen dieses Thema bringt und wie es auf Ihre Lebenszeit einzahlt. Ist es eine Verschwendung oder eine Bereicherung?
2. Machen Sie sich unmissverständlich klar, was Ihnen Ihre persönliche Zeit wert ist, und nutzen Sie diesen Wert als Ihren Maßstab oder Ihre eigene Währung.
3. Schätzen Sie Vorhaben und Projekte realistisch ab.

Bravo, nun sind wir beim Kern angekommen. Schauen wir uns aber zunächst an, ob der Stress, den Sie tagtäglich erleben, nicht eigentlich zu Ihrer Unternehmenskultur gehört.

5.3 Stresskultur: entlarven Sie die eigene und die des Unternehmens

Was machen stressige Zeiten mit Ihnen?

Stress kann uns zu blindem Aktionismus verleiten, der ebenfalls zur Verbreitung von Stress führen kann. Es steigt ein gewisser Grad an Resignation, Starre, Wut, Angst und Einschüchterung in uns auf. Das Selbstwertgefühl wird gemindert und wir fragen uns, ob wir der Aufgabe wirklich gewachsen sind. Viele nehmen Stress auch durch körperliche

Symptome wahr wie Angespanntheit, Kopf-, Augen-, Bauch-, Rückenschmerzen, Durchfall oder Verstopfung. Allen Gestressten gemein ist dabei der hohe Grad an Fremdbestimmung und das Gefühl, dass einem alles über den Kopf wächst.

5.3.1 Stress entmystifizieren

In Abschn. 2.2 haben wir ausführlich darüber gesprochen, was Stress ist und was er mit uns macht. Im Endeffekt sorgt er dafür, dass wir geistig in die Urzeit versetzt werden und überschießendes Adrenalin den Körper und Geist in Alarmbereitschaft versetzt. Wir werden agiler, können in letzter Minute noch eine Präsentation erstellen und unsere Konzentrationsfähigkeit steigt vorübergehend an. Aber dumm nur, dass Zeitnot nicht wirklich eine ernste Bedrohung darstellt. Wo soll nun das ganze Adrenalin hin? Was macht der Körper damit? Die Muskeln sind angespannt und sprungbereit, können zwar, dürfen sich aber vor allem nicht bewegen. Wir werden hibbelig, aggressiv und sind angespannt. Wenn wir diese Anspannung über längere Zeit nicht abbauen können, sieht und hört unser Umfeld es uns an. Unsere Sprache und Wortwahl wird impulsiver, sarkastischer und zynischer, die Körperhaltung geduckter. Der geistige Ballast lässt die Schultern nach vorne überkippen und den Rücken buckelig erscheinen. Schauen Sie sich im nächsten Meeting um. Wie sitzen Ihre gestressten Kollegen – offen und bequem oder zusammengekauert und sich gerade so auf dem Stuhl haltend? Wahrscheinlich Letzteres.

Wenn wir ehrlich sind, sind die allerwenigsten Stressmomente im Unternehmen lebensbedrohlich.

Stress und Stressempfinden sind zum größten Teil Kopfsache

Puh, eine harte Aussage, aber schauen Sie sich doch einmal die Dinge an, die Sie stressen. Ist, rein objektiv gesehen, das Stressgefühl wirklich gerechtfertigt?

Ich gehe noch einen Schritt weiter und frage Sie, wie es Ihnen in den meisten Situationen ergangen wäre, wenn Sie einfach akzeptiert hätten, dass es nun zeitlich eng wird und dass das Ergebnis, das Sie abliefern, in Ordnung ist. Schließlich wissen Sie, dass Sie wie immer Ihr Bestes geben und bei der aktuellen Zeitknappheit mehr einfach nicht drin ist.

Die Perfektionisten unter Ihnen werden jetzt aufschreien: „Ich kann doch keine Minderleistung abgeben“ oder „Ich arbeite gegen meine eigenen Standards“ oder „Ich bin dann nicht mit meiner Arbeit zufrieden“. Ja, stimmt in allen drei Fällen. Aber wer die Leistungslatte dermaßen hoch legt und sein Ego permanent füttern muss, ist im Grunde eine Führungskraft voller Komplexe, die sich hinter ihrem Perfektionismus versteckt. Eigentlich muss diese Führungskraft das aber gar nicht tun, denn wenn sie nur 80 % liefern würde, dann hebt sie sich eh schon mit weit über 100 % Leistung gegenüber ihren Kollegen hervor. Perfektionisten gehen mit einer anderen Sicht für Widerstände und Probleme an die Aufgaben heran und denken so vor. Weshalb die „Minder“-Ergebnisse der Perfektionisten oft besser sind, also die 80 % der normal Arbeitenden.

5.3.2 Gehört Stress zum guten Ton? Dann schwimmen Sie gegen den Strom!

Neben den Perfektionisten gibt es aber auch noch diejenigen, und das wird die Mehrzahl sein, die ganz klar sagen, dass sie ohne das Stressgehebe in ihrem Unternehmen aufpassen würden. In vielen Unternehmen gehört es zum guten Ton, gestresst zu sein. Das Stöhnen und Jammern über die Arbeitsbelastung ist dort gewünscht und Andersdenkende sind Störer des Systems. Sie kennen sicher das Sprichwort, dass der Fisch vom Kopf her stinkt. Nicht anders verhält es sich in solchen Unternehmen. Wenn schon die Geschäftsetage permanent im Jammersumpf ist und nur zufrieden ist, wenn richtig Dampf im Kessel entsteht, fällt einfach auf, wer sich nicht stressen lässt. Im Grunde ist es Ihre Entscheidung, ob Sie das Spiel mitmachen oder nicht. Ja, Sie haben wirklich die Wahl und diese sollten Sie auch bewusst treffen – für sich, für Ihr Team, für Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden.

Nicht nur das – wenn Sie erkannt haben, dass Ihr Unternehmen eine ausgeprägte negative Stresskultur und Stresserwartung hat, sind Sie den meisten Kollegen schon einige Schritte voraus. Der Stress verliert einfach mit dieser Erkenntnis an Intensität. Nun haben Sie die Wahl, wie alle anderen weiterzujammern oder im Geiste relaxter an die Aufgaben heranzugehen und auch gegen den Strom zu schwimmen. Letzteres kann zwei verschiedene Effekte haben. Entweder Ihr Umfeld erträgt es nicht, dass Sie anscheinend schlauer sind und mit dem Stress besser umgehen können, und halst Ihnen deshalb noch mehr Aufgaben auf. Oder Sie schaffen ein Umdenken in Ihrem Team und vielleicht sogar in Ihrem Unternehmen.

Der letztgenannte Fall ist der, den ich öfter erlebe. Gerade der positive Quereffekt ins eigene Team ist die Bestätigung, die diese Führungskräfte an ihrer Entscheidung, sich nicht stressen zu lassen, festhalten lässt. Auch wenn der Vorstand wieder einmal die Forderung stellt: „Erledigen Sie dies bitte bis gestern.“

5.3.3 Der Sekundärgewinn: Was habe ich davon, dass ich so gestresst bin?

Neben der allgemeinen Stresskultur des Unternehmens sollten Sie auch einmal hinterfragen, was Sie gewinnen, wenn Sie viel Stress haben. Hört sich vielleicht im ersten Schritt paradox an, aber Stress und Zeitnot haben auch etwas Gutes. Sie haben vielleicht deshalb keine Zeit mehr für die Familie, für Sport, für gesundes Essen. Alle um Sie herum bedauern Sie deshalb und Hausarbeit oder die Aufgabe, die Kinder zum Sport zu fahren, wird Ihnen ganz selbstverständlich abgenommen. Selbst im Urlaub müssen Sie sich nicht um die Beziehung kümmern, da Sie ja noch so viel für die Firma machen müssen oder ständig das Telefon klingelt. Die Kollegen schenken Ihnen Anerkennung für den Einsatz und Sie können sich ungeliebte Arbeit vom Hals halten, weil Sie ja noch so viel erledigen müssen.

Auf den ersten Blick sind das alles niederträchtige Gedanken. Mag sein. In diesem Buch geht es aber nicht um Lebenshilfe oder Eheprobleme. Wenn die Zeitnot und der übermäßige Stress hier einen Ausweg darstellen, ist das schlecht, aber es ist erst einmal so. Wenn Sie zu dieser Erkenntnis gelangt sind, sind Sie schon einen Riesenschritt weiter.

Das Nächste, was Sie nun tun sollten, ist, sich bewusst für oder gegen den Sekundärgewinn zu entscheiden. Wenn Sie sich nun dagegen entscheiden, haben Sie jetzt das richtige Motiv, eine Veränderung anzustoßen. Entscheiden Sie sich für den Sekundärgewinn, sollten Sie logischerweise auch die Fremdbestimmung und das Gefühl der Ohnmacht hinsichtlich Ihrer eigenen Zeit akzeptieren.

Führungskräfte, die sich bewusst entscheiden, gewinnen die notwendige Klarheit für die Akzeptanz des Stresses oder den entscheidenden Impuls für die Veränderung der Situation. Egal wie man sich entscheidet, die Betrachtung des Stresses und der Zeitnot ist danach eine andere.

Sollten Stress und Zeitnot ein Problem für Sie sein, machen Sie sich unbedingt die notwendigen Gedanken zum Sekundärgewinn. Sie können nur gewinnen!

5.4 Anti-Stress-Strategie: Stress – nicht mit mir!

Zuerst müssen Sie sich bewusst für weniger Stress entscheiden und dann geht's den Stressoren an den Kragen. Entlarven Sie diese. Hilfreich sind dabei die folgenden Fragen.

5.4.1 Woran erkennen Sie, dass sich Druck, der auf Sie ausgeübt wird, bei Ihnen zu Stress führt?

Nicht jedes Thema stresst uns gleich stark, manche Aufgaben können wir mit einer absoluten Leichtigkeit erledigen, egal wie eng es zeitlich wird. Also, welche Themen stressen Sie mehr und welche weniger?

5.4.2 Wer übt den Druck aus und was nützt es ihm?

Ein Schelm, wer Böses dabei denkt, wenn Ihnen eine Aufgabe zur schnellstmöglichen Erledigung gegeben wird. Aber in der Tat, nicht jede Aufgabe ist wirklich gerechtfertigt, bei Ihnen am besten aufgehoben oder muss gar zum genannten Termin abgeschlossen sein. Also schauen Sie genau hin und hinterfragen Sie den Gewinn des anderen, wenn Sie die Aufgabe unter seinen Bedingungen erledigen.

5.4.3 Welche Verhaltensmuster und körperliche Symptome nehmen Sie wahr?

Machen Sie sich eine Liste und notieren Sie sich Ihre Verhaltensmuster sowie körperlichen Symptome bei unterschiedlich großem Stress.

Bei etwas mehr als **normalem Stress** könnte es sein, dass Pausen verschoben werden oder ganz entfallen, das Mittagessen vergessen wird und nicht mehr richtig delegiert wird. Die Zahl der Rückdelegationen steigt zusätzlich an. Die körperlichen Symptome können ein ausgesprochener Appetit und Durst sein. Der Kaffeeconsum steigt ebenfalls leicht an.

Bei **mittelstarkem Stress** können schon einmal Wortfindungsstörungen auftreten. Die Arbeit wird hektisch erledigt und die Sprache reduziert sich auf kurze Sätze, meist Einzeiler. Erklärungen, warum etwas getan werden soll oder warum diese Arbeitsweise die richtige ist, werden oft vermieden. Bei diesem Stresslevel steigt innere Unruhe auf und es kommt vielleicht zur Schnappatmung.

Bei **unerträglich großem Stress** könnte ein Verhaltensmuster sein, dass, ohne lange darüber nachzudenken, jede Aufgabe, fast schon trotzig, einfach angenommen wird. Nach dem Motto „Es ist alles egal, ich komme heute eh nicht vor 22 Uhr aus dem Büro“. Der Arbeitsberg wächst, die Resignation tut es ihm gleich. Im Grunde ist dies purer Verrat an sich selbst. Und zur Haltung, zu allem Ja und Amen zu sagen, kommt auch noch oft, dass Kommunikation nun ganz vermieden wird, was den Stress noch vergrößert. Körperlich könnten die Symptome von starkem Schwitzen, roten Flecken im Gesicht oder Engegefühl in Brust und Hals begleitet werden. Oft zittern die Hände oder ein Augenlid fängt an zu zucken.

5.4.4 Wie könnte Ihre Anti-Stress-Strategie aussehen?

Wenn Sie die Liste erstellt haben, bekommen Sie ein besseres Gefühl dafür, was die verschiedenen Stresslevel mit Ihnen anrichten, und Sie können eine Anti-Stress-Strategie erarbeiten. Immer wenn Sie bestimmte Muster und Symptome an sich feststellen, sind Sie in einem bestimmten Stresslevel. Jetzt müssen Sie für sich entscheiden, welcher Stresslevel noch in Ordnung ist. Sollten Sie bereits Reaktionen des nächsthöheren Levels an sich wahrnehmen, ist das Stressmaß für Sie voll. Schalten Sie dann auf Ihre Anti-Stress-Strategie um.

Zum einen müssen Sie nun entscheiden, ob Sie die Aufgabe ganz oder in Teilen ablehnen. Oder fragen Sie stattdessen Ihren Chef, welche Aufgaben noch liegen bleiben können, sprich unpriorisiert werden können. Ein entschiedenes Nein kann Wunder wirken. Leider trauen sich viel zu wenige, das auszusprechen.

5.5 Lernen Sie, Nein zu sagen und Grenzen zu setzen!

Das Neinsagen fällt vielen Führungskräften schwer, glauben sie doch, dass sie dann entweder nicht mehr gemocht werden oder ihren Bereich nicht im Griff haben. Beides ist, gelinde gesagt, Quatsch. Wenn Ihre Mitarbeiter und Kollegen Sie nur mögen, weil Sie alles mit sich machen lassen, werden Sie zum Spielball der anderen und Sie sind schnell austauschbar. Auch der zweite Punkt, dass Sie Ihre Aufgaben nicht managen können, ist schnell aufzulösen, denn das Gegenteil ist der Fall: Wenn Sie Aufgaben ablehnen, zeugt das von einer reflektierenden Haltung. Sie zeigen, dass Sie wissen, ob ein Thema in die Aufgabenlandschaft und zum aktuellen Workload passt. Außerdem erkennen andere so, dass Sie mit Ihren und den Kräften Ihrer Mitarbeiter haushalten können.

5.5.1 Zeitdiebe, Aufgabenschubser und Einschmeichler

Seien Sie selbstbewusster und stehen Sie zu sich selbst. Hilfreich dabei ist auch der Gedanke, was der andere gewinnt, wenn Sie nicht Nein sagen und nicht nach seiner Pfeife tanzen.

Er gewinnt zum Beispiel Zeit, er muss die Aufgabe nicht erledigen oder er kann sich vor der Entscheidung drücken.

Ups, nun fühlt sich die Forderung, die der andere an Sie herangetragen hat, schon nicht mehr so nett an, eher wie ein Überstülpen oder eine Suche nach einem „Dummen“. Um noch eins draufzusetzen, fragen Sie sich zusätzlich, welcher Stress bei dem anderen entfällt und ob er diese Aufgabe nicht nur einfach bei Ihnen ablädt. Wenn die Antworten aus Ihrer Sicht für den anderen unangenehm ausfallen, ist das in Summe eine übergriffige und inakzeptable Verhaltensweise. Die Anfrage können Sie folglich beruhigt mit einem entschiedenen Nein ablehnen. Zeigen Sie Ihrem Gegenüber Ihre Grenzen, damit dieses Ausnutzen ein Ende hat.

5.5.2 Sensibilisieren Sie sich für die Tricks der Zeitdiebe

Aber es gibt ja auch schlaue Zeitdiebe, die Ihnen eine weitere Aufgabe charmant überstülpen oder sich nach dem Motto „Sie sind der Beste für die Aufgabe“ bei Ihnen einschmeicheln. Wie schaffen diese Personen es nur stets aufs Neue, uns dranzukriegen? Sie wissen genau, welche Trigger wir brauchen. Sei es der Appell an die gute Tat im Sinne des Unternehmensziels, das Wecken unseres Ehrgeizes, der Mahnruf nach dem Motto „Du hast nie Zeit für mich“ oder die Bitte um einen „echt wichtigen“ Gefallen. Bei den meisten Punkten werden Führungskräfte schwach. Und nun? Unter diesen Umständen sollten Sie schnell hinterfragen, ob das einen Missbrauch Ihrer Zeit darstellt und der andere sich einfach einen schönen Lenz machen will. Wenn ja, lehnen Sie die Aufgabe schleunigst ab mit der Begründung, dass das Thema XY höhere Priorität hat und Sie das

auf die Schnelle nicht gesehen hatten. Oder Sie fragen nach, welche Ihrer Aufgaben er übernehmen kann. Wäre doch gelacht, wenn zukünftig noch so mit Ihnen umgesprungen würde.

Sammeln Sie für die zukünftigen Zeitdiebe Ihre Triggerpunkte und fragen Sie sich dabei, für welche Schmeicheleien Sie besonders anfällig sind und wie Sie normalerweise darauf reagieren. So sensibilisieren Sie sich gegen Übergriffe und können sich bereits im Vorfeld alternative Verhaltensweisen zurechtlegen.

5.6 Blitz-Relaxing: die Stress-Notbremse

Nicht immer können wir Nein sagen, Aufgaben zurückgeben und den Stresslevel reduzieren. Es ist, wie es ist, manchmal heißt es einfach: Augen zu und durch. Dann gilt es zu erkennen, wann Sie den höchsten Stresslevel erreicht haben. Hierzu sind die zuvor gesammelten Verhaltensmuster und körperlichen Stresssymptome als Warnsignalgeber sehr hilfreich.

Wie Sie trotzdem innerhalb von zehn Minuten wieder durchatmen können und neue Energie tanken, zeige ich Ihnen anhand unterschiedlicher Methoden. Schauen Sie einfach, welche der genannten Methoden Ihnen am meisten zusagen und welche Sie auch in Ihrem Arbeitsumfeld umsetzen können. Anschließend sollten Sie diese mehrmals unter normalem Stresslevel ausüben, damit Ihnen die Methoden in Fleisch und Blut übergehen.

5.6.1 Geben Sie dem Körper, was er braucht – bewegen Sie sich

Die ersten Methoden dienen dazu, das Adrenalin schnellstmöglich aus dem Körper zu bekommen oder die Ausschüttung zu mindern. Dabei hilft nur eins: Bewegung. Ob Sie Bewegung brauchen, zeigt Ihnen Ihr Körper schon, indem Sie nicht mehr still sitzen können, einen Stift abkauen oder wie irre mit Händen und Armen argumentieren.

Drehen Sie **eine Runde um das Unternehmensgebäude** oder gehen Sie über Umwege zur der am weitesten entfernten Kaffeemaschine. Meiden Sie auf dem Hin- und Rückweg den Aufzug. Sollte das nicht helfen, holen Sie sich anschließend noch ein weiteres Heißgetränk.

Machen Sie **fünf Kniebeugen und zehn Hampelmänner**. Ist die Bewegungsaktivität noch zu wenig, wiederholen Sie die Kombination, so oft es Ihnen guttut. Hören Sie dabei am besten über Kopfhörer laute, schnelle Musik, das kurbelt den Energiehaushalt zusätzlich an.

Wenn Sie gerade in einem Dauermeeting sitzen und nicht aufstehen und Hampelmänner machen können, dann können Sie sich trotzdem **unauffällig bewegen**, indem Sie unter dem Tisch nacheinander die Muskeln der Füße, dann der Wade und anschließend der Oberschenkel anspannen. Halten Sie die Spannung eine Minute und spüren Sie anschließend, wie der Stress und das Adrenalin aus den Muskeln fließen. Die Anzahl

der Wiederholungen liegt ganz bei Ihrem Wohlbefinden. Sollte sich ein Muskelkrampf ankündigen, müssen Sie sofort mit der Anspannung aufhören. Es sei denn, Sie suchen einen „dringenden“ Grund, das Meeting verlassen zu dürfen.

5.6.2 Ihre Gedanken laufen Amok – schalten Sie diese ab

Wenn die Gedanken sich permanent im Kreise drehen und Sie sich fast wie ein Mantra ständig sagen: „Das schaffe ich nicht, ogottogott, dass schaffe ich nie“, hilft keine Entspannung, sondern die kurze, aber intensive geistige Ablenkung. Am besten in Kombination mit moderater Bewegung.

Gärtnern Sie. Schauen Sie sich Ihre Büropflanzen an. Brauchen sie Wasser, können Sie Blätter wegzupfen oder gar die Pflanzen schneiden? Wie schaut der Übertopf aus? Können Sie die Kalkränder entfernen? Schenken Sie Ihren Pflanzen gut zehn Minuten lang Ihre volle Aufmerksamkeit und das Gedankenkarussell bleibt einfach stehen.

Zeichnen und skizzieren Sie, was Ihnen in den Sinn kommt. Noch intensiver wird es, wenn Sie sich ans Flipchart stellen und mit den dicken Markern malen. Es kann abstrakt sein, es kann gekrakelt sein, es kann aber auch etwas Bildliches werden. Egal was, Hauptsache, Sie konzentrieren sich darauf. Je verrückter das wird, was Sie zeichnen, desto einfacher funktioniert die geistige Ablenkung Ihrer bremsenden Gedanken.

Malen und Gärtnern ist nichts für Sie? Dann machen Sie **Yoga**: Ziehen Sie die Schuhe aus, stellen Sie sich aufrecht in den Raum und fixieren Sie mit den Augen einen Punkt an der Wand. Sobald Sie das Gefühl haben, im Gleichgewicht zu stehen, nehmen Sie ein Bein nach oben und legen die Fußsohle seitlich an Ihre Wade. Sollten Sie bis jetzt noch nicht umgefallen sein, können Sie auch noch die Arme seitlich ausstrecken und langsam nach oben über den Kopf strecken. Verharren Sie in dieser Position so lange wie möglich. Sollten Sie aus dem Gleichgewicht kommen, fangen Sie einfach wieder von vorne an. Diese Übung kommt aus dem Yoga und nennt sich „der Baum“. Es ist eine perfekte Konzentrations- und Gleichgewichtsübung, die schnell für das innere Gleichgewicht sorgt.

Im Meeting können Sie leider kein Yoga machen, auch das Zupfen an den Zimmerpflanzen ist nicht gerade unauffällig, aber Sie können **geistig im Meetingraum Parkourlaufen**. Ich liebe diese Übung, sie hat Suchtpotenzial und kann leider auch dazu führen, dass Sie geistig nicht mehr ins Meeting zurückkommen wollen. Hierzu sollten Sie sich vorstellen, Sie wären eine etwa zwanzig Zentimeter große Figur. Je nachdem, wie Sie wollen, haben Sie Superkräfte oder nur menschliche Eigenschaften. Als Zwerg überlegen Sie sich nun, wie Sie von der Tür bis zu den Fenstern kommen, ohne jemals den Boden zu berühren, und gleichzeitig alle Gegenstände, die im Raum stehen, mit einbeziehen. Wie die echten Parkourläufer springen und hüpfen Sie von Gegenstand zu Gegenstand. Sollten Sie herunterfallen oder den Boden berühren, müssen Sie wieder an der Tür anfangen. Ich habe schon erlebt, dass mehrere Personen im Raum so ihren Blick gezielt lenken, und wenn sich diese Blicke ab und zu gekreuzt haben, kam es zu einem

schmunzelnden und nickenden Gedankenaustausch nach dem Motto „Und, bist du auch am Bilderrahmen gescheitert?“.

Und falls Sie lieber **geistig mit Ihrem Hund Gassi gehen** wollen, schauen Sie aus dem Fenster und führen Sie Ihren Hund von Wolke zu Wolke. Lassen Sie ihn sein Geschäft verrichten und bitte grinsen Sie nicht zu sehr, wenn Sie sich gerade ausmalen, auf wessen Auto der gelbe Regen fällt.

5.6.3 Sie brauchen Ruhe – gönnen Sie sich ein Wellness-Relaxing

Der Kopf brummt, die Luft geht Ihnen aus und die ganze Atmosphäre raubt Ihnen Ihre letzten Energiereserven? Jetzt heißt es, so schnell wie möglich runterzukommen und Energie zu tanken.

- Machen Sie das Fenster auf und nehmen Sie fünf bis zehn **tiefe Atemzüge der frischen Luft**.
- Lassen Sie **kalt Wasser über Ihre Unterarme laufen** und spüren Sie das Kribbeln auf Ihrer Haut und in den Finger.
- Zünden Sie eine **Duftkerze** an und verfolgen Sie mit den Augen das Flackern der Flamme.
- Nehmen Sie sich Ihren Kopfhörer und hören Sie **Entspannungsmusik, Tiergeräusche oder Meeresrauschen**.

Veranstalten Sie für sich **eine eigene Teezeremonie**. Besorgen Sie sich im Vorfeld einen ganz besonderen Tee, der Ihnen in solchen Situation immer am besten tut, und eine eigene Anti-Stress-Tasse. Machen Sie Wasser heiß und lassen Sie den Teebeutel langsam in die volle Tasse sinken. Beobachten Sie, wie sich das Wasser langsam färbt. Atmen Sie den wohltuenden Duft des Tees ein und nehmen Sie „Mikroschlucke“ des heißen Tees. Spüren Sie, wie das warme Getränk Ihren Mund, Rachen, Hals und Bauch erwärmt. In kleinen Schlucken machen Sie weiter, bis der Tee leer ist. Diese Teezeremonie wird – natürlich viel aufwendiger – in Japan zelebriert und schult die Achtsamkeit. Die Gedanken kommen ins Hier und Jetzt und die Arbeit darf für ein paar Minuten auch gedanklich ruhen. Leicht abgewandelt können Sie das selbstverständlich auch mit Kaffee ausüben und sogar im Meeting.

Eine andere Methode, die ebenfalls im Konferenzraum funktioniert, ist die **Gedankenreise**. Hierzu malen Sie sich gedanklich einen schönen Ort aus, an dem Sie sich aktiv entspannen. Tauchen Sie unter einem Wasserfall hindurch, paddeln Sie mit Ihrer Luftmatratze auf dem Meer zur nächsten Strandbar oder preschen Sie mit Ihrem Mountainbike eine wurzelige Abfahrt durch einen Fichtenwald entlang ...

5.7 Die Konditionierung zählt oder warum Drogen den Stress verschlimmern

Wir könnten es uns ja einfach machen und bei jeglichem Anflug von Stress zur nächstbesten Droge greifen. Schnell ein oder zwei Zigaretten rauchen. Ein Gläschen in Ehren kann niemand verwehren. Oder Fast Food in rauen Mengen. Da erscheint das Naschen einer Packung Gummibärchen an einem Stück noch harmlos. Und wenn das alles nicht mehr hilft, dann hat der Hausarzt bestimmt Verständnis und verschreibt wahlweise Einschlaf- oder Hallo-Wach-Pillen; ganz zu schweigen von härteren Drogen.

Ganz ehrlich: Wollen Sie sich durch so ein Verhalten Ihre Gesundheit ruinieren, bloß weil Sie nicht genügend Mut haben, Nein zu sagen oder dem System zu entfliehen? Das wäre doch verrückt.

Leider denken viele Führungskräfte da anders und übertreiben es, um den „tollen“ Job zu behalten und dessen Ansprüchen zu entsprechen. Das Schlimme dabei ist, egal zu welcher Droge Sie greifen: Der Körper und das Gehirn lernen, dass wenn der Stresslevel einmal wieder unerträglich wird, dann ja die Droge hilft, die Symptome und deren Stressauswirkungen zu betäuben. Das eigentliche und viel zentralere Problem wird nicht gelöst. Und noch viel schlimmer ist die Konditionierung auf ein falsches Stressverhalten mit fatalen Folgen: Schlafprobleme werden verstärkt, der Körperumfang nimmt zu, das Herzrasen ebenfalls, Leber und Nieren können die Alkohol- und Kaffeemenge nicht mehr verarbeiten.

Das ist aber noch nicht das Ende der Fahnenstange. Um immer gleich entspannt zu sein, braucht es immer mehr Drogen. Der Körper gewöhnt sich daran und verlangt automatisch nach mehr. Und was kommt, wenn ein Mehr nicht mehr möglich ist? Krankheit, Depression, Burn-out oder Schlimmeres.

Lassen Sie es auf keinen Fall so weit kommen, lernen Sie Ihre Energiediebe kennen und bieten Sie dem Stress die Stirn.

5.8 Die Energiediebe: Was bremst Sie täglich aus und demotiviert Sie?

Schauen wir uns nun an, was oder wer im Detail Ihre Zeit stiehlt und Sie Nerven kostet. Nehmen Sie hierzu einen Stift in die Hand und kreuzen Sie in Tab. 5.1 die drei größten Energiediebe an. Energiediebe sind meistens indirekte Zeitdiebe, weil Sie entweder länger für etwas brauchen oder im Nachgang noch Zeit investieren müssen.

All die Punkte, die in der Tabelle aufgeführt sind, nennen Führungskräfte regelmäßig in meinen Coachings. Sich nur auf drei zu beschränken, fällt den meisten schwer. Aber diese stellen den größten Engpass dar. Kennen Sie diesen, können Sie ihn auch direkt angehen. Kennen Sie ihn nicht, schwimmen Sie weiter im Trüben und Ihre Zeit wird weiterhin fremdbestimmt.

Tab. 5.1 #Welche Zeitdiebe bremsen die Führungskraft täglich aus?

Welche drei Herausforderungen je Rubrik kosten Sie am meisten Energie in Ihrem Führungsalltag?	Trifft zu
<i>1. Ihr Umfeld und die Organisation:</i>	
Zu viele Meetings	
Zu viele E-Mails	
Zu viele verschiedene Projekte	
Zu viele Sonderthemen	
Zu viel interne Politik	
Zu viel Neid und Missgunst von den Führungskollegen	
Zu viel Druck von der Führungsetage	
Schnittstellen- und Zugehörigkeitsprobleme mit anderen Abteilungen	
Zu viel Bürokratie	
Fehlendes Projektmanagement	
Zu strenges Projektmanagement	
Fehlende Prozesse	
Zu viele Prozesse	
Fehlende Eigenverantwortung der Kollegen und Mitarbeiter	
Unstimmigkeiten mit der nächsthöheren Führungsebene	
<i>2. Sie selbst:</i>	
Mangelndes Selbstmanagement	
Mangelnde Disziplin	
Mangelnde Durchsetzungskraft	
Mangelnde Konsequenz	
Mangelnder Fokus	
Vereinbarung von Beruf und Familie	
Mangelnde Kräfte wegen zu geringer Regenerationszeiten	
Zu viel Prokrastination	
<i>3. Ihr Führungsalltag:</i>	
Führung zu vieler Mitarbeiter	
Führung von Mitarbeitern mit fehlenden Qualifikationen	
Probleme mit Mitarbeitern	
Fehlende Teamkultur	
Fehlende Mitarbeitermotivation	
Zu hohe Komfortzone der Mitarbeiter	

(Fortsetzung)

Tab. 5.1 (Fortsetzung)

Welche drei Herausforderungen je Rubrik kosten Sie am meisten Energie in Ihrem Führungsalltag?	Trifft zu
Fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Führungskraft	
Mangelhafte Delegation und zu viel Rückdelegation	
Fehlende Ressourcen	
Fehlendes Budget	
Fehlende Strategie	
4. Sonstiges:	

5.8.1 Zeitmanagement ist nur ein Tropfen auf dem heißen Stein

Jetzt sehen Sie auch, warum sich mit einem akribischen Zeitmanagement das Zeitproblem nicht automatisch regelt und warum ein Zeitmanagementseminar meist wenig hilft. Denn dort wird in der Regel nach Schema F gelehrt, wie Sie zukünftig Ihre Zeit besser planen sollen. Mehr nicht. Aber auf die realen Zeitdiebe wird wenig bis gar nicht eingegangen. Diese stellen aber sehr oft das größere Problem dar.

Ein akribisches Zeitmanagement ist nur ein Teil der Lösung, mehr auch nicht. Hier würden wir uns nur etwas vormachen und das wollen wir ja nicht. Einige wenige Themen lassen sich mit einem Zeitmanagement lösen, viele aber nicht.

Tipps, wie Sie viele der oben genannten Engpässe meistern können, lesen Sie in den folgenden Kapiteln. Als nächstes sorgen wir aber erst einmal dafür, dass Sie Ihre Zeit zum Führen (wieder) optimaler nutzen können.

5.9 Führungsstress: Was hindert Sie am effizienten Führen?

Zusammengefasst sind es meistens die pure Zeitnot, der Umgang mit Störern und die Informationsflut, die Führungsstress erzeugen – unabhängig von Mitarbeiter- oder Umsetzungsproblemen. Dabei ist mit Abstand die Zeitnot das größte Problem. Dann folgen die Informationsflut und zuletzt die aufdringlichen Störer.

5.9.1 Die Zeitnot

Ein zentrales Problem bei permanenter Zeitnot ist der fehlende Fokus. Dies führt dazu, dass zu viele Themen parallel bearbeitet werden. Die Verzettlung ist dann vorprogrammiert. Wenn dann zusätzlich auch noch keine Prioritäten gesetzt werden, wird die Zeit natürlich knapp.

Ein weiterer Aspekt ist die ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit. Manche Führungskräfte glauben, wenn sie nicht immer für jeden zur Verfügung stehen, wären sie nicht für ihre Mitarbeiter und Kollegen greifbar. Sie glauben wirklich, dass sie dann schlechte Führungskräfte sind, die die Führungsrolle nicht ausfüllen können. Also machen sie sich entsprechend selbst Druck. Wenn sie sich aber immer ablenken lassen, kommen sie selbst zu nichts. Es gibt keinen Grund, ständig die Bürotür offen zu haben, damit das Umfeld denkt, es herrsche eine Open-Door-Politik, sodass jeder mit jedem Thema und zu jeder Zeit eintreten darf. Besser wäre es, wenn Sie sich zum Erledigen wichtiger Aufgaben aus der Allzeiterreichbarkeit ausklinken und hinterher wieder für alle erreichbar sind.

Der vierte Grund für die Zeitnot ist die Delegationsschwäche. Viele Führungskräfte denken im Ernst, sie müssten der beste Mitarbeiter ihres Teams sein und auch fachlich die Vorreiterrolle einnehmen. Das bedeutet im Umkehrschluss: Niemand außer der Führungskraft kann die Aufgaben perfekt erledigen. Deshalb delegieren sie gar nicht oder äußerst schlecht und springen bei Rückdelegationen für den Mitarbeiter sofort ein. All diejenigen, die mit der Delegationsschwäche kämpfen, sollten sich fragen, ob sie wirklich delegieren wollen. Mehr dazu finden Sie in Abschn. 10.9.

Auch das fehlende Gefühl und die mangelhafte Methodik für eine korrekte Zeitabschätzung von Aufgaben ist oft ein Grund für Zeitnot. Hierauf sind wir schon in Abschn. 5.2 näher eingegangen.

Und zu guter Letzt ist die fehlende Tages- und Wochenplanung mit ein Hauptgrund, weshalb Zeitdiebe ein leichtes Spiel haben. Denn wenn gar nicht klar ist, mit welchen Aufgaben und mit welchem Zeitvolumen pro Tag und Woche gerechnet werden muss, darf sich auch niemand wundern, wenn ihn das eine oder andere Thema zeitlich in die Enge treibt.

Wie Sie eine bessere Zeitplanung aufstellen können, lernen Sie in Abschn. 5.12.

5.9.2 Die Informationsflut

Die Informationsflut wird durch zwei Hauptprobleme begründet, erstens die Komplexität der Information und zweitens den Umgang mit den vielen verschiedenen Eingangskanälen. Auch die fehlende Disziplin und Systematik im Sortieren und Abarbeiten der Eingangskanäle frisst Zeit. Kommen dann noch fehlende Kommunikationsregeln hinzu, die dafür sorgen, dass jede Information wirklich von Anfang bis Ende gelesen werden muss, ehe verständlich wird, was getan werden soll, verwundert es nicht, wenn die Zeit dahinzufliegen scheint.

Zusätzlich stellt eine Absicherungskultur ebenfalls ein ernst zu nehmendes Problem dar. Wer der Überzeugung ist, immer über alles Bescheid wissen zu müssen, den kostet das einfach Zeit und der eigene Druck steigt ins Unermessliche. Nicht ohne Grund

schalten Führungskräfte ihr Smartphone am Feierabend oder am Wochenende nicht ab. Dadurch sind sie jederzeit auf dem Laufenden. Dieses Informationsverhalten kostet aber leider sehr viel wertvolle Entspannungszeit, die diese Führungskräfte eigentlich für ihren Führungsalltag dringend benötigen würden.

Wie Sie das Problem mit der Informationsflut in den Griff bekommen, lesen Sie in Kap. 7, in dem es um die Meeting-, E-Mail- und Kommunikationskultur geht.

5.9.3 Die Störer

Auch der Umgang mit Störern ist eine Kulturfrage. Ist es üblich, dass Störer Vorrang haben, oder lebt vielleicht die Topführungsebene vor, dass sie sich zu jeder Zeit Priorität verschaffen und den Gestörten damit respektlos zum Befehlsempfänger degradieren darf, dann ist es naheliegend, dass das gesamte Unternehmen damit ein Problem bekommen wird. Der Grund dafür liegt meistens in einer fehlenden Kommunikationskultur, einer überzogenen Egoismuskultur und einer Geschwindigkeit-geht-über-alles-Kultur.

Auch Störern darf ein Nein entgegnet werden. Um dafür eine Entscheidungsgrundlage zu haben, stellen Sie sich einfach die Frage, ob der aktuelle Störer gerade nützlich und somit ein Helfer oder doch eher nur ein Zeitdieb ist.

Außerdem empfehle ich, die meist falsch verstandene Open-Door-Politik aufzulösen oder in den Köpfen neu zu justieren. Machen Sie die meiste Zeit Ihre Tür zu, schalten Sie den Anrufbeantworter ein oder leiten Sie Ihr Telefon auf das Sekretariat oder einen Mitarbeiter Ihres Vertrauens um. Nur wenn Sie möchten, dass jemand Sie stören darf, bleibt die Tür offen. So haben Sie die Chance, sich besser zu konzentrieren. Außerdem hält eine geschlossene Tür doch so manchen Störer ab. Zusätzlich empfehle ich ein Türschild für die Stör-Kommunikationszeiten, auf dem steht: „Bitte stören!“ Dadurch wird zum einen ersichtlich, dass Sie ein Ohr für den Störer haben, aber auch, dass er das ist, was auf dem Schild steht: eben ein Störer. Und der soll bitte respektvoll mit Ihrer Zeit umgehen. Damit dieser Umgang mit Störern gut funktioniert, sollten Sie auch genügend reguläre Sprechzeiten wie Mitarbeitergespräche, Projektmeetings etc. pro Woche einrichten.

Eine weitere Möglichkeit, Störer zu reduzieren, ist die Management-by-Walking-around-Methode, die ich Ihnen in Abschn. 10.6, der sich mit der Mitarbeiterführung beschäftigt, genauer darstellen werde. Sie ist besonders effektiv und gibt regelmäßig Raum, um Themen auch außerhalb der üblichen Meetings mit der Führungskraft zu besprechen.

5.10 Produktivität steigern: Leistungshochs erkennen und richtig nutzen

Es gibt keine schnellere Produktivitätssteigerung als die richtige Nutzung des eigenen Leistungshochs!

Vertrauen Sie auf Ihren biologischen Rhythmus. Aber Vorsicht, die innere Uhr tickt bei jedem anders.

Wenn Sie sonst nichts mit Zeitmanagement zu tun haben wollen, lege ich Ihnen nahe, sich wenigstens beim eigenen Selbstmanagement auf die Leistungshochs zu konzentrieren. Das bringt viel, vor allem wenn Sie Ihre wichtigsten Aufgaben in diesen Zeiten erledigen. Sie können sich dann besser konzentrieren und die Arbeit geht Ihnen leichter von der Hand. Im Endeffekt gewinnen Sie doppelt: Sie erzielen eine bessere Leistung und gewinnen Zeit.

5.10.1 Kennen Sie eigentlich Ihre produktive(n) Zeit(en)?

Wenn nicht, sind Sie in bester Gesellschaft. Die wenigsten Führungskräfte kennen sie oder glauben, da sie Frühaufsteher oder Langschläfer sind, dass diese entweder morgens oder abends liegen. Müssen sie aber nicht. Und diese Herangehensweise ist natürlich viel zu grob für all jene, die ihr absolutes Leistungshoch nutzen möchten. Ermitteln Sie Ihre Leistungshochs, indem Sie eine Woche lang jeden Tag Buch führen und in einer Grafik Ihre geschätzte Leistung eintragen, ähnlich wie in dieser Abbildung (Abb. 5.2).

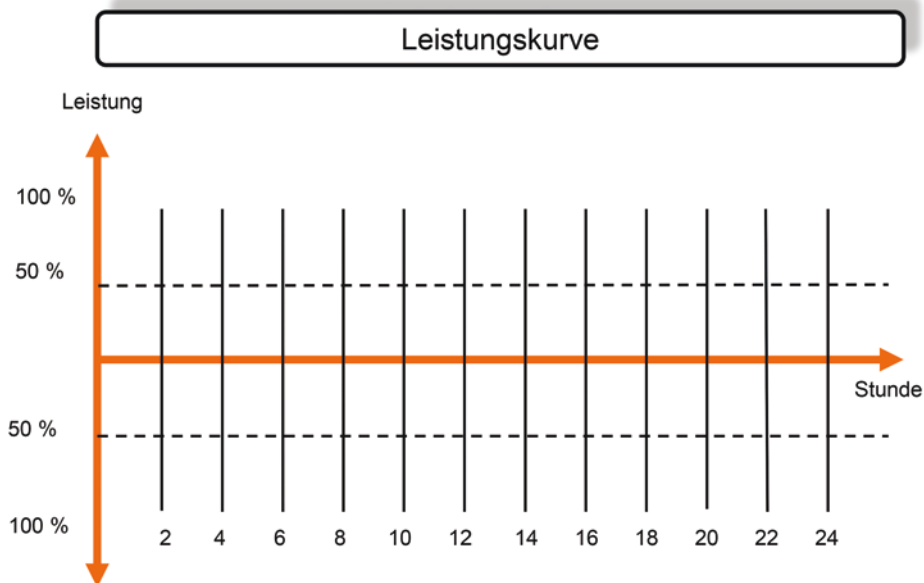


Abb. 5.2 Die Tagesleistungskurve

Die waagerechte Achse stellt die Uhrzeit und somit einen Tag dar. Die vertikale Achse Ihre Leistung, die positiv oder negativ sein kann. Als Maximalwerte stehen 100 %, im positiven Fall für Ihre absolut höchste Leistung und im negativen Fall, wenn Sie beispielsweise müde sind.

Damit Sie das Koordinatensystem nicht abskizzieren müssen, können Sie unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial die entsprechende Vorlage downloaden und für den privaten Bereich nutzen.

Tragen Sie jede halbe Stunde ein Kreuz an der entsprechenden Uhrzeit und Ihrem Leistungslevel ein und verbinden Sie am Ende des Tages alle Kreuze mit einer Linie, ähnlich wie bei einer Fieberkurve. Wenn Sie für die fünf Werktage jeweils eine andere Farbe nehmen, können Sie die Kurven übereinanderlegen und die Unterschiede feststellen, die sich an den verschiedenen Tagen ergeben. Notieren Sie aber unbedingt neben der Kurve die Farbe und den Wochentag. Wenn Sie besonders gründlich vorgehen wollen, erstellen Sie diese Kurven über einen Zeitraum von zwei Arbeitswochen. Damit hätten Sie dann zehn Kurven, die Sie auswerten können.

Halten Sie in einer zusätzlichen Tabelle (Tab. 5.2) noch folgende Infos pro Messpunkt fest: Was haben Sie getan und war es eine A-, B- oder C-Aufgabe? Notieren Sie auch Ihre Meetingzeiten.

Tab. 5.2 #Lernen Sie Ihre Leistungshochs und damit Ihre produktive Zeit kennen

Uhrzeit	Leistung	Tätigkeit	A-Aufgabe	B-Aufgabe	C-Aufgabe	Meeting
00.00						
00.30						
01.00						
01.30						
02.00						
02.30						
03.00						
03.30						
04.00						
04.30						
05.00						
05.30						
06.00						
06.30						
07.00						
07.30						

(Fortsetzung)

Tab. 5.2 (Fortsetzung)

Uhrzeit	Leistung	Tätigkeit	A-Aufgabe	B-Aufgabe	C-Aufgabe	Meeting
08.00						
08.30						
09.00						
09.30						
10.00						
10.30						
11.00						
11.30						
12.00						
12.30						
13.00						
13.30						
14.00						
14.30						
15.00						
15.30						
16.00						
16.30						
17.00						
17.30						
18.00						
18.30						
19.00						
19.30						
20.00						
20.30						
21.00						
21.30						
22.00						
22.30						
23.00						
23.30						

Die ABC-Analyse

A-Aufgaben sind die wichtigsten Aufgaben des Tages. Sie dienen den Unternehmenszielen, Ihrem eigenen Fortkommen und dem Team. Diese Aufgaben können nicht delegiert werden und sind absolut essenziell für Ihre Führungstätigkeit. Nach der Zeitmanagementlehre sollten Sie dafür 65 % Ihrer Zeit reservieren. Die Realität sieht aber ganz anders aus. Meistens sind es gerade einmal 15 %.

B-Aufgaben sind weniger wichtige Aufgaben, die Sie auf jeden Fall auch delegieren können und sollten. Wenn Sie hierfür 20 % verplanen, sind Sie gut dabei.

C-Aufgaben entsprechen den lästigen Routinetätigkeiten: Kleinkram, Lesen, Verwaltungsaufgaben und sonstiger Papierkram. C-Aufgaben sollten nur 15 % unserer Zeit beanspruchen. In der Praxis sind es aber oft 65 %.

Sie sehen, der Stellenwert von A- und C-Aufgaben wird in der Regel vollkommen falsch wahrgenommen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie neben den Leistungskreuzen auch notieren, was für eine Tätigkeit Sie ausgeübt und welche Klassifizierung Sie dafür gewählt haben. Das Ganze halten Sie am besten in einer Tabelle (Tab. 5.2) fest. Auch diese finden Sie im Bonusmaterial unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial.

Mit den Kurven und der Tabelle können Sie feststellen,

- wo Ihre Leistungshochs liegen.
- ob Sie diese intuitiv richtig nutzen.
- ob die Meetings in den richtigen Zeitfenstern liegen.
- wie das Verhältnis zwischen A-, B- und C-Aufgaben ist.

5.10.2 Leistungshoch: Eule, Lerche oder Normalo?

Ganz grob lassen sich die Chronotypen in folgende Grundtypen einteilen:

Die Eule

Die Eule ist der klassische Langschläfer, der nicht vor 23 Uhr zu Bett geht. Wenn er darf, kommt er nicht vor acht aus den Federn und hat eine relativ lange Startphase. Sein Hauptleistungshoch liegt zwischen 10 und 12 Uhr, und am Nachmittag zwischen 15 und 18 Uhr ist er ebenfalls produktiv, wobei er seine Konzentration gut bis in den späten Abend aufrechterhalten kann.

Die extreme Eule

Dies ist der Nachtschwärmer, der morgens gerne noch später aufsteht als die klassische Eule. Die extreme Eule fängt erst nachmittags an, wach und leistungsfähig zu werden. Ihr erstes Hoch liegt zwischen 15 und 17 Uhr. So richtig auf Touren kommt diese Gattung aber erst, wenn Normalos bereits Feierabend haben. Die Nachtarbeit liegt ihr.

Die Lerche

Die Lerche ist Frühaufsteherin und tut dies gerne schon vor sechs Uhr. Das Aufwachen und Starten fällt ihr sehr leicht, was zur Folge hat, dass das absolute Leistungshoch schon zwischen 7 und 9 Uhr liegt. Die zweite Konzentrationsphase liegt auch bei ihr am späten Nachmittag, zwischen 15 und 18 Uhr. Neben der Verschiebung der Hochphasen – im Vergleich zur Eule – sind vor allem der steile Anstieg zur Hochphase und der steile Abstieg aus der Konzentrationsphase bemerkenswert.

Die extreme Lerche

Sie ist, wie die Bezeichnung es schon ausdrückt, noch früher unterwegs. Sie startet gerne zwischen vier und sechs Uhr in den Tag. Der Unterschied zur klassischen Lerche ist, dass sich das gesamte Leistungshoch auf die Morgen- und Vormittagsstunden verteilt. Danach ist dieser Lerchen-Typ nur noch für Routinetätigkeiten und Meetings zu gebrauchen.

Die Normalos

Die Normalos sind diejenigen, die zwischen Eule und Lerche liegen, und können so am besten die Wünsche des durchschnittlichen Arbeitgebers erfüllen.

5.10.3 Ihre Auswertung und die richtige Nutzung des Leistungshochs**Selbstreflexion**

Und nun zu Ihnen, was hat Ihre Auswertung ergeben? Sind Sie eine Eule oder Lerche? Vielleicht sogar eine der beiden extremen Formen?

Egal was Sie sind, nun wissen Sie, was Ihre kostbarste Zeit ist, nämlich die, in der Sie zur absoluten Topform auflaufen. Dieses erste Zeitfenster sollte Ihnen heilig sein. Das dürfen Sie nicht für unnütze Themen verschwenden. Legen Sie hier Ihre Aufgaben mit der Priorität A hinein, und nur diese. Oder nutzen Sie die Zeit für kreative Themen und strategisches Denken. Sie werden sehen, die Arbeit läuft Ihnen unbeschreiblich leicht von der Hand und Ihre Konzentration ist zu 100 % da. Vorausgesetzt, Sie sorgen auch dafür, dass keine Störer etwas von Ihrem Leistungshoch abbekommen. Denn die wissen auch, dass Sie zu dieser Uhrzeit immer die besten Vorschläge und Lösungen parat haben.

Wahrscheinlich bekommen Sie gerade einen Schock und denken, das geht doch nicht, vormittags sind doch immer meine Meetings. Die wurden extra dorthin gelegt, damit der Nachmittag zum Arbeiten verbleibt. Tja, leider sehe ich diesen Fehler allzu häufig. Abstimmungen und Meetings gehören in den Nachmittag und auf keinen Fall in den Vormittag. Probieren Sie es aus, Ihr ganzes Team wird davon profitieren.

5.10.4 Was tun Meetingopfer?

Neben den Führungskräften, die einfach nur Ihre Meetings falsch geplant haben, gibt es auch diejenigen, die den ganzen Tag von Meeting zu Meeting hetzen, denen kein freies Zeitfenster zur Verfügung steht. Aber keine Sorge, für diese war die Auswertung nicht für die Katz. Die nutzen einfach ihr Tophoch als Lerchen in der Zeit, bevor sie in die Firma fahren, und als Eulen abends nach den Meetings. Auch hier ist es wieder essenziell, dass in dieser Phase keinerlei Störung, weder persönlich noch per Telefon oder E-Mail, stattfindet. So schaffen es Meetingopfer, ihr Leistungshoch zu nutzen, wenn auch nicht ganz so gut wie die etwas „privilegierten“ Führungskräfte.

5.10.5 A-, B- oder C-Aufgabe – haben Sie diese im Griff?

Neben den Leistungshochs können Sie noch die korrekte Handhabung Ihrer Aufgaben ermitteln. Schauen Sie hierzu erneut Ihre Auswertung an. Hinterfragen Sie die Klassifizierung nach der oben erklärten ABC-Analyse. Die wichtigste Frage, die Sie sich dabei stellen sollten, ist die, ob Sie die Aufgabe delegieren können oder wirklich nur Sie diese erledigen können. Sind Sie der Einzige, der für die Aufgabe infrage kommt oder ist sie absolut wichtig für Ihre Führungstätigkeit, bekommt sie die Priorität A und sollte in das erste Leistungshochfenster gelegt werden.

Natürlich gibt es auch Meetings und Präsentationen, bei denen Sie eine Topperformance abliefern müssen. Wenn Sie irgendwie darauf Einfluss nehmen können, legen Sie diese in den Vormittag.

5.11 Eisenhower-Prinzip: Konzentrieren Sie sich auf die A-Aufgaben und die bedeutsamen B-Aufgaben

Neben der ABC-Analyse gibt es noch das Eisenhower-Prinzip (Abb. 5.3), das oben schon in unsere Überlegungen mit eingeflossen ist, ohne explizit genannt zu werden. Damit es Ihnen in Zukunft leichter fällt, die A-Aufgaben zu identifizieren, lege ich Ihnen das Eisenhower-Prinzip nahe. Es stammt von Dwight D. Eisenhower, der eine Methode zur Identifizierung der Prioritäten von Aufgaben entwickelt hat. Im Grunde ist es einfach, der Teufel steckt aber wie immer im Detail.

Die Eisenhower-Matrix besteht aus vier Quadranten, die innerhalb eines Koordinatensystems stehen. Der x-Achse können Sie die zeitliche Dringlichkeit einer Aufgabe entnehmen. Auf der y-Achse sehen Sie deren Wichtigkeit, die vom Koordinatenursprung nach außen zunimmt. Demzufolge lassen sich Aufgaben in vier Typen einteilen: Priorität 1, 2, 3 oder 4.

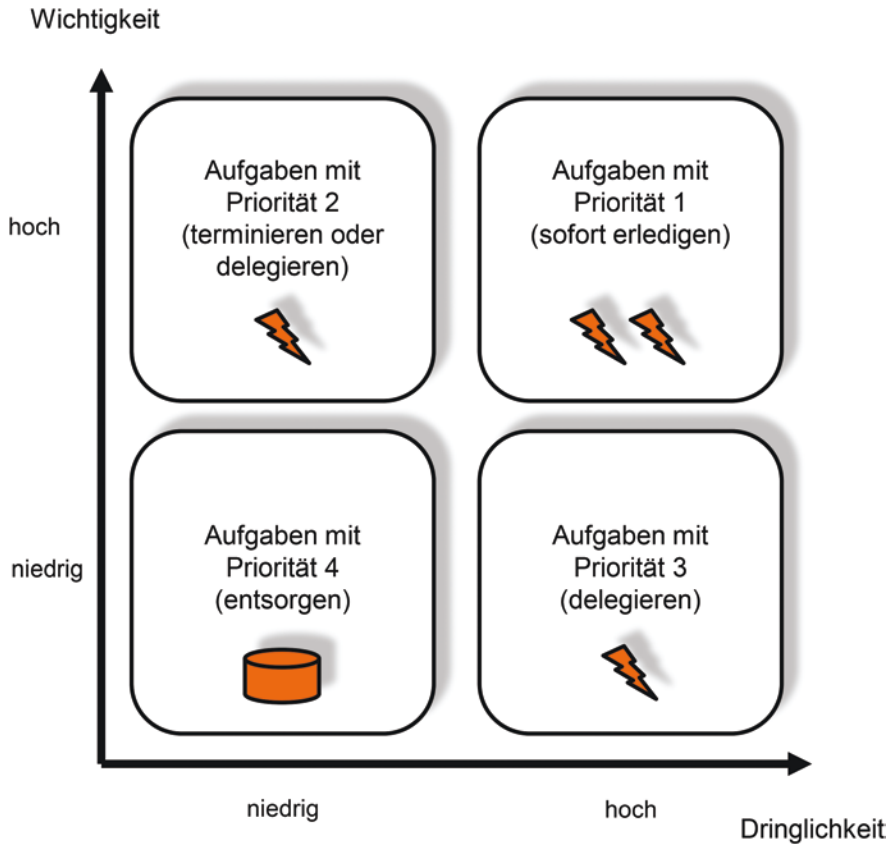


Abb. 5.3 Das Eisenhower-Prinzip

Aufgaben mit der Priorität 1: die Feuerwehr-Aufgaben

Diese Aufgaben sind wichtig und dringend und sollten so schnell wie möglich erledigt werden. Wenn es zeitlich machbar ist, legen Sie die Erledigung dieser Aufgaben in Ihre Leistungshochphase oder zumindest in den Vormittag. Man nennt diese Aufgaben auch gerne die Feuerwehr-Aufgaben, also Themen, bei welchen es gilt, schnell zu löschen und Schlimmeres abzuwenden. Es sind oft auch klassische Krisenmanagementthemen und sie fallen unter die Kategorie des Typs A.

Aufgaben mit der Priorität 2

Diese sind zwar wichtig, aber nicht zeitlich dringend. Oft sind es strategische Themen, Vorverhandlungen oder kreative Innovationsentwicklungsthemen. Sie können delegiert werden und entsprechen den Aufgaben des Typs B. Langfristig bringen diese Aufgaben den größten Erfolg, da sie in die eigene Zukunft einzahlen und am bedeutsamsten sind.

Aufgaben mit der Priorität 3

Hier verhält es sich genau umgekehrt. Diese Aufgaben sind zeitlich dringend, aber inhaltlich unwichtig. Dazu gehören das Tagesgeschäft, das Erstellen von Statistiken, Reisekostenabrechnungen, Reisebuchungen und andere Routineaufgaben. Diese Aufgaben entsprechen dem Typ C. Wo es nur geht, delegieren Sie diese.

Aufgaben mit der Priorität 4

Das sind Aufgaben, die weder dringend noch wichtig sind und entweder für Prokrastination sorgen oder Ihre Zeit stehlen. Das sind die klassischen Energiediebe, die Sie sofort in die „runde Ablage“, sprich in den Mülleimer, befördern sollten. Wenn Ihnen jemand solche Art an Aufgaben als wichtig oder dringend „verkaufen“ will, lehnen Sie sofort ab, es sei denn, Sie wollen diese als „Typ P“ behandeln und Ihre Pause damit füllen.

Der Quercheck zu Ihrer Leistungsdiagnose

Haben Sie bei der Aufzeichnung des Leistungshochs und dessen Aufgaben diese immer richtig eingeordnet? Oder haben sich doch die Prioritäten vertauscht oder sich sogar Aufgaben vom „Typ P“ eingeschuggelt? Achten Sie zukünftig auf die richtige Klassifizierung und Ihr Zeitmanagement erfährt einen zusätzlichen Leistungsbooster.

5.12 Planungstypen

Nun wissen Sie, wo Ihre täglichen Leistungshochs liegen und wie Sie die Aufgaben entsprechend Ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit einordnen können. Es fehlt nur noch ein Planungssystem, das es Ihnen ermöglicht, die Planung effizient durchzuführen.

Selbstreflexion

Welches Planungstool nutzen Sie denn aktuell?

Planungstools (Auswahl)

Hier stelle ich Ihnen eine Auswahl einiger Planungstools vor, die mir schon begegnet sind: Papierkalender, Whiteboard, Flipchart, Schmierzettel, Post-it-Board, Outlook-Kalender, Outlook-Aufgaben, Outlook-Notizen, To-do-Liste(n), Excel-Tabelle, Microsoft Project, diverse andere Projektmanagementtools, Mindmaps, Kanban-Board, Getting-Things-Done-Tabelle (GTD), Planungsapps, diverse andere kreative Planungstools, Chaos-Jongleur, Aus-den-Augen-aus-dem-Sinn-Aufgaben-Manager, eine Mischform aus einigen davor genannten ...

Sie müssen sie nicht alle kennen, sollen sie doch nur zeigen, dass man sich wirklich richtig austoben kann.

5.12.1 Die Anzahl der Planungstools sollte minimal sein

Selbstreflexion

Auf wie viele Quellen verteilen Sie Ihre Planung? Eine, zwei, drei oder mehr als drei?
Auf wie viele Quellen verteilen Sie Ihre Planungskontrolle, sprich, wie viele Tools müssen Sie pflegen?

Je mehr Tools Sie verwenden, desto mehr Planungs- und Kontrollaufwand haben Sie. Die Chance, den Überblick zu verlieren, ist sehr hoch. Wenn Sie zum Beispiel einen Outlook-Kalender, Ihr eigenes Planungstool, ein Notizbuch und noch diverse Excel-Tabellen für die Projekte verwenden, können Sie beim Kontrollieren der Termine schnell wahnsinnig werden. Definieren Sie deshalb unbedingt eine Masterquelle.

- **Praxistipp** Mein Tipp für alle Führungskräfte, die viele Projekte verantworten und neben ihrer Führungsrolle auch noch die des Programm- oder des Multiprojektmanagers innehaben: Lassen Sie einen **Masterplan** für alle Projekte, die in Ihrer Verantwortung liegen, erstellen. So haben Sie jederzeit alle Projekte im Blick und müssen nicht in unterschiedlichen Quellen nachschauen und diese selbstverständlich auch nicht pflegen. Das spart Zeit und Nerven.

5.12.2 Tools für die Planung von Projekten

Projekte zu planen, ist meist viel umfangreicher als seine eigene Woche zu strukturieren, deshalb empfehle ich hier den Klassiker Excel, da fast jeder damit umgehen kann. Wird es komplexer, hat Microsoft Project viele weitere Vorteile.

Ich werde oft gefragt, ob man nicht mit einem eigenständigen Projektmanagementtool arbeiten soll, das quasi als Eier legende Wollmichsau alle Aufgaben des Projektmanagements integriert hat. Diese kann ich nur bedingt empfehlen, da sie in der Regel extra angeschafft und alle Mitarbeiter, inklusive der Führungskraft und Zulieferer, im Umgang damit geschult werden müssen. Das kostet Zeit und Geld, beides ist in den meisten Projekten knapp. Die Tools, die aber fast alle Unternehmen eh benutzen und die jeder mehr oder weniger beherrscht, sind Excel, Word und PowerPoint. Für die meisten Projekte reichen diese aus. Microsoft Project stellt eine gute Ergänzung dar. Auf dieser Basis können Sie lange gut zurechtkommen.

Ich selbst habe mit Excel ein Projekt gemanagt, in das über hundert Personen und sieben Fremdfirmen involviert waren. Das Budget lag bei rund vierzig Millionen Euro und das Projekt lief knapp zwei Jahre. Und dabei sind wir noch nicht an die Grenzen des Tools gestoßen. Der unschlagbare Vorteil ist, dass jeder die Office-Tools kennt. Auch hier habe ich eine Masterquelle als Planungstool definiert, in der alle Teilprojekte inkludiert waren. So hatten wir alle, also das Team und ich, immer alles im Blick und im Griff. Übersehene Termine gab es nicht, denn ein besseres Frühwarnsystem gibt es nicht.

5.12.3 Planungstools für die Wochen- und Tagesplanung

Bei der Wochen- und Tagesplanung sieht es schon anders aus, denn die entscheidende Frage lautet, welche Art von Planung Ihnen am meisten Spaß macht. Nur ein Tool, das Sie zum Planen motiviert, ist ein Tool, das Sie gerne und regelmäßig nutzen werden. Und das ist das Wichtigste. Es lässt sich hierfür zwischen dem kreativen und dem strukturierten Planungstyp unterscheiden.

Der kreative Planungstyp

Dieser Typ lebt seine Spontaneität aus. Er denkt gerne quer und braucht etwas, mit dem er seine vielen Gedanken zu den Aufgaben gleich mit auf den Schirm bringt.

Kreative Planungstools schenken uns die Freiheit, in alle Richtungen zu denken und Aufgaben zu sammeln, um diese am Schluss auf die Woche und die einzelnen Tage verteilen zu können. Diese Tools dürfen einen in keiner Weise einschränken. Sie müssen bunt sein, auffällig und Erfolge für einen selbst plakativ darstellen.

Als Planungstools empfehle ich hier die Post-it-Methode, Mindmaps oder das Kanban-Board.

Der strukturierte Planungstyp

Er braucht eine Art Anleitung und die Sicherheit, nichts zu vergessen.

Die passenden Tools führen uns systematisch durch die Planung, stellen die richtigen Fragen und erledigte Aufgaben lassen sich einfach abhaken.

Zu diesen Planungstools zählt die klassische Checkliste.

Der Outlook- oder Google-Kalender

Ohne einen digitalen Kalender geht in Unternehmen fast nichts mehr. Er ist quasi die Autobahn, die den Meeting- und Abstimmungsverkehr in geordnete Bahnen bringt.

Deshalb brauchen Sie einen Kalender, in dem Sie Termine mit anderen abstimmen können. Wenn Sie den Terminstatus auf privat setzen, können Sie so auch für störungsfreie Stunden sorgen. Außerdem sehen Ihre Kollegen in dem Kalender, wann Sie außer Haus sind. Das alles funktioniert allerdings nur, wenn Sie den Kalender für Ihre Kollegen sichtbar machen und nur einen einzigen Kalender nutzen. Schon bei zweien ist das Terminchaos vorprogrammiert.

- **Praxistipp** Das Zauberwort lautet „**Komplexitätsreduzierung**“. Minimieren Sie wo möglich Ihre Planungsquellen. Sorgen Sie für ein Planungstool, das Ihnen Spaß macht und einfach zu bedienen ist, dann wird Planung zu etwas, das Sie gerne tun werden und Sie sparen Zeit sowie Nerven.

5.13 Die besten Planungstipps zur Effizienzsteigerung

In diesem Kapitel habe ich Planungstipps zusammengefasst, mit denen Sie Ihre Zeit effizienter nutzen, Ihre Wirksamkeit weiter ausbauen und selbstbestimmter arbeiten.

Mithilfe dieser Tipps steigern Sie Ihre Planungseffizienz und gewinnen kostbare Zeit.

Tipp Nummer 1: Fassen Sie gleiche Aufgaben in Blöcke zusammen!

Fassen Sie gleiche Tätigkeiten zusammen. Wenn Sie telefonieren müssen, legen Sie alle Telefontermine in einen zeitlichen Block. Wenn Sie E-Mails abarbeiten, machen Sie dies ebenfalls im Block. Der große Vorteil beim Arbeiten am Stück ist, dass Sie geistig in diese Tätigkeit umgeschaltet haben. Sie müssen nicht jedes Mal umdenken und sind so viel schneller unterwegs.

Tipp Nummer 2: Arbeiten Sie E-Mails am Stück ab!

Besonders bei E-Mails zeigt sich, wer sich fremdbestimmen lässt und wer nicht. Sie müssen nicht immer und jederzeit über alles Bescheid wissen und Sie müssen auch nicht sofort antworten. Die E-Mail ist ein asynchrones Medium, das innerhalb eines bestimmten Zeitfensters beantwortet werden sollte. Schneller nur, wenn ein Thema gerade im wahrsten Sinne des Wortes brennt.

Gerade bei E-Mails lege ich Ihnen das Abarbeiten im Block absolut nahe. Anderenfalls reißen Sie sich selbst immer wieder aus der Tätigkeit heraus, an der Sie gerade dran sind. Diese Arbeitsweise ist der absolute Zeitkiller und Sie legen damit ein unsicheres Erscheinungsbild an den Tag. Sie agieren nicht, sondern reagieren nur noch.

Tipp Nummer 3: Schulen Sie Ihr Abschätzungsgefühl für die Planung der Aufgaben!

Am einfachsten ist es, aus seiner Erfahrung zu lernen und das eigene Abschätzungsgefühl zu schulen. Nutzen Sie hierzu Tab. 5.3 und führen Sie Buch über den realen Zeitbedarf der verschiedenen Aufgaben. Notieren Sie sich die Aufgabe, Ihren abgeschätzten Zeitbedarf und den realen, also wie lange Sie dafür wirklich benötigt haben. Machen Sie auch eine Notiz dazu, ob derjenige, für den Sie die Aufgabe erledigen, gerne auf halber Strecke noch Wünsche nachlegt. Wenn Sie das wissen, können Sie von vornherein mehr Zeit einplanen und vielleicht einen weiteren Abstimmungstermin eintakten.

Nun sollten Sie noch einen Puffer von ca. 10 bis 30 % auf Ihre geplante Zeit legen, dann sind Sie auf der sicheren Seite. Vorausgesetzt, Sie achten darauf, dass Sie mit realistischen Zeiträumen arbeiten. Wie diese ermittelt werden, können Sie in Abschn. 5.2 am Anfang des Kapitels nachlesen.

Wenn Sie mehr zum Abschätzen von Aufgaben im Projektumfeld erfahren wollen, dann lege ich Ihnen mein Projektmanagementbuch mit dem Titel „Projekt-Voodoo“ [1] nahe. Auf den Seiten 63 bis 67 erkläre ich ausführlich die Abschätzungsmethoden im Projektmanagement.

Tab. 5.3 #Trainieren Sie Ihr Abschätzungsgefühl für die Aufgabenplanung

Nr.	Aufgabe	Geschätzter Zeitbedarf	A-, B-, oder C-Aufgabe	Real benötigte Zeit	Extrawünsche oder weitere Abstimmungsmeedings des Auftraggebers	Zukünftiger Puffer: 10, 20 oder 30 %	Zukünftige Bearbeitungszeit bei gleichen Aufgaben und gleichem Auftraggeber
1							
2							
3							
4							
5							

Tipp Nummer 4: Legen Sie Prioritäten fest!

Bringen Sie Licht in den Prioritätenumpf und klassifizieren Sie die Aufgaben nach dem ABC-Schema, wie in Abschn. 5.10 und 5.11 beschrieben. Nur so können Sie sicher sein, dass Sie die richtige Aufgabe zum richtigen Zeitpunkt erledigen.

Tipp Nummer 5: Reduzieren Sie bei schwierigen Themen die Komplexität!

Zerlegen Sie die Aufgaben, die Sie nicht auf Anhieb überblicken, in kleinere Bestandteile, deren Inhalt Ihnen verständlich ist. So vereinfachen Sie die Komplexität und finden exakt die Teilaufgabe, die Ihnen Kopfschmerzen bereitet und bei der Sie vielleicht Unterstützung oder einen Rat brauchen.

Tipp Nummer 6: Interpretieren Sie das Paretoprinzip richtig!

Vilfredo Pareto, italienischer Ökonom und Soziologe (1848–1923), beschreibt in seiner 80-zu-20-Regel, dass ein Arbeitseinsatz von 20 % ausreicht, um ein Ergebnis von 80 % zu erzielen und wiederum weitere 80 % Einsatz benötigt werden, um die verbleibenden 20 % zu erzielen.

Die Krux an der Regel ist, zu wissen, welche Aufgaben ein Ergebnis von 80 % erzielen. Außerdem muss Ihnen bewusst sein, dass die Prozentsätze nicht vergleichbar sind. Das heißt Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis sind rein metrisch nicht das Gleiche. Das alles Entscheidende ist, die richtigen Themen in den 20 % der Zeit anzugehen und diese gleichzeitig absolut effizient zu bearbeiten.

Da die wenigsten im Vorfeld die richtigen 20 % definieren können, empfehle ich eher die Benutzung des Minimalprinzips und des Mülleimers.

Tipps Nummer 7: Das Minimalprinzip – finden Sie den effizientesten Weg!

Um das Paretoprinzip in eine etwas brauchbarere Fassung zu verwandeln, empfehle ich Ihnen, sich auf den minimalen Einsatz zu konzentrieren. Suchen Sie nach der effizientesten Herangehensweise und dem einfachsten Lösungsweg für Ihre Aufgaben. Frei interpretiert könnten das dann die 20 % Arbeitseinsatz der 80-zu-20-Regel sein.

Tipps Nummer 7: Nutzen Sie das Mülleimer-Prinzip!

Eins meiner liebsten Managementtools ist der Mülleimer. Klein, rund, praktisch und löst beim Einsatz stets Glücksgefühle aus. Nutzen Sie ihn, wann immer Sie können.

Durchforsten Sie Ihre Aufgaben und entledigen Sie sich des alten Ballasts, also der Ansprüche, die nicht gebraucht werden. Werfen Sie anschließend auch Ihren eigenen alten geistigen Ballast zu der Aufgabe in die „runde Ablage“. Viele Aufgaben blähen sich auf, weil wir der Meinung sind, wir müssten sie wie immer erledigen, also nach den alten Regeln und Wegen. Woher kommt der Trugschluss? Hinterfragen Sie ihn.

Tipps Nummer 9: Definieren Sie die Ziele und die Nichtziele!

Kommen wir nun zu einem weiteren meiner Lieblingsprinzipien: die Betrachtung der Nichtziele. Aufgaben verlieren oft schnell an Komplexität, wenn wir von Anfang an ein besonderes Augenmerk auf die Nichtziele haben. So setzen wir Leitplanken und das Augenmerk auf alles, was wir wirklich haben wollen. Diese Abgrenzung lenkt den Fokus und lässt Aufgaben im Umfang schrumpfen. Durch das Ziele-und-Nichtziele-Prinzip sparen Sie viel Zeit.

Tipps Nummer 10: Messen Sie Ihren Erfolg und extrahieren Sie Ihr Erfolgsrezept!

Viele Planungstools scheitern bei der Messung des Erfolgs. Dabei ist dies absolut essenziell. Sie müssen Aufgaben abhaken können und am besten auch noch notieren können, was Ihr Erfolgsgeheimnis war. So lernen Sie sehr viel und können Ihre Erfolgsmethode bewusster und öfter anwenden.

Aber zuvor sollten Sie sich überlegen, was für Sie eigentlich Erfolg ist. Wann haben Sie eine Aufgabe erfolgreich erledigt? Wenn Zeit, Budget, Ressourcen und Qualität stimmen? Oder wenn es keine Rückfragen mehr gab? Was auch immer für Sie wichtig ist, definieren Sie es als Ihren eigenen Erfolgsindikator.

Tipps Nummer 11: Organisieren Sie Ihre Themen nicht zu detailliert!

Hier werden oft Fehler gemacht und viel Zeit verschwendet. Die Aufgaben müssen nur so kleinteilig sein, dass Sie einen guten Überblick über sie bekommen, mehr nicht. Das, was zählt, ist die Tiefe, die Sie zum Abschätzen brauchen. Sind Sie hier unsicher, empfehle ich, eher den Puffer zu erhöhen, als in die Aufgabentiefe abzutauchen, denn dann könnten Sie diese oft auch gleich erledigen.

Tipp Nummer 12: Nutzen Sie zur Planung die richtige Zeiteinheit!

Erstellen Sie eine Wochenplanung, in der die Granularität die einzelne Stunde ist. Diese dient den täglichen Aufgaben.

Zusätzlich sollten Sie auch einen Jahresplan haben, der die Monatsziele und manchmal sogar die Wochenziele beinhaltet. Diese dienen dem Quercheck.

Ergänzend sollten Sie auch einen Drei- oder gar einen Fünfjahresplan haben. Hier können Sie schauen, ob Sie noch im Sinne Ihrer eigenen Strategie und Vision unterwegs sind oder den Weg korrigieren müssen.

5.14 Planungstools für Strukturierte: umfassend, sicher und unterstützend

Checklisten, die Sie gezielt mit Fragen durch die Planung führen, haben sich für besonders strukturiert arbeitende Führungskräfte einfach bewährt. Auch hierfür können Sie wieder eine Excel-Tabelle (Tab. 5.4 und 5.5) nutzen, die Sie selbstverständlich auch im Bonusmaterial unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial finden.

Tab. 5.4 #Das Wochenplanungs-Schema für strukturierte Führungskräfte

Planung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
1. Block: Frei verplanbare Zeit pro Arbeitstag in Stunden					
2. Block: Zeitpuffer für Unvorhersehbares in Stunden					
3. Block: Meetings und Mitarbeitergespräche in Stunden					
4. Block: Telefonate in Stunden					
5. Block: Aufgabenplanung					
6. Block: Prioritäten des Tages					
7. Block: Wichtigstes Ziel der Woche					
8. Block: Störer					
9. Block: Planung für den nächsten Tag oder die nächste Woche					

Tab. 5.5 #Das Wochenplanungs-Schema für die Aufgabenverteilung

Planung	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Thema Nummer					
Was muss getan werden?					
Komplexität der Aufgabe (1 = leicht bis 5 = sehr schwer)					
Puffer (mind. Faktor 1,25 an Zeit draufschlagen)					
Zeitaufwand geschätzt in Stunden					
Real verbrauchte Zeit in Stunden (einzutragen nach Erledigung der Aufgabe)					
Vergleich des Zeitaufwands geschätzt vs. real (einzutragen nach Erledigung der Aufgabe)					

Der Zeitaufwand ist überschaubar, aber deutlich höher als bei kreativen Planungsmethoden. Am Anfang benötigen Sie für die Wochenplanung ca. zwei Stunden, später nur noch eine. Planen Sie zusätzlich pro Tag noch eine viertel bis halbe Stunde zur Überprüfung des nächsten Tages ein.

Die Planung verläuft in Blöcken. Ermitteln Sie im ersten Schritt die frei verplanbare Zeit pro Arbeitstag, den Zeitpuffer für Unvorhersehbares, die Meetings und Mitarbeitergespräche sowie die geplanten Telefonate. Damit sehen Sie, wie viel Zeit Sie pro Tag noch für Aufgaben übrig haben.

Starten Sie nun mit der Aufgabenplanung wie in Tab. 5.5. Dann definieren Sie das wichtigste Ziel der Woche und die Priorität des Tages.

Am Ende des Tages notieren Sie sich stichwortartig, wer Sie mit welchen Themen und wie lange gestört hat. Werten Sie diese Rubrik am Ende der Woche aus und überlegen Sie sich dann, wie Sie mit den Störern weiter verfahren. Sie können zum Beispiel ein Regelmeeting definieren, alle Anfragen von einer bestimmten Person auf ein Meeting verweisen oder den Störer an eine andere Person verweisen.

Überprüfen Sie am Ende des Tages auch die Tagesplanung für den nächsten Tag und am Freitag erstellen Sie die Wochenplanung für die nächste Woche.

Block 1: Frei verplanbare Zeit pro Arbeitszeit

Schätzen Sie pro Tag die Zeit ab, die Ihnen zur freien Verfügung steht. Notieren Sie die Stunden und am besten gleich auch die passenden Uhrzeiten in Ihrem Planungskalender.

Achten Sie darauf, nur die reinen Arbeitsstunden pro Arbeitstag (ohne Pausen) zu verplanen.

Block 2: Zeitpuffer für Unvorhersehbares

Von der Ihnen zur Verfügung stehenden Zeit streichen Sie nun 25 bis 40 %, die Sie nicht verplanen dürfen. Das ist Ihr Zeitpuffer, er dient allen Eskalationsthemen und falls etwas übrig bleibt, können Sie hier noch liegen gebliebene Themen abarbeiten.

Block 3: Meetings und Mitarbeitergespräche

Notieren Sie in Ihrem Planungstool die Meetings und Gespräche, deren Dauer und ob Sie eigene Vorbereitungszeit benötigen. Fügen Sie auch eine weitere Zeile hinzu, in der Sie die real verbrauchte Meetingzeit eintragen. So können Sie daraus lernen, ob beispielsweise beim Thema XY oder bei den Personen W und Z immer überzogen wird. Das sind wertvolle Informationen, die Sie zukünftig in Ihre Planung einfließen lassen können.

Block 4: Telefonate

Schreiben Sie in Ihr Planungstool, wen Sie wann anrufen wollen, wie lange das Gespräch ungefähr dauern wird und ob Sie noch Vorbereitungszeit benötigen. Im Nachgang an die Telefonate tragen Sie wieder die real gebrauchte Zeit ein. Aus dem Delta können Sie ersehen, ob Sie mit Ihrer Abschätzung richtiglagen.

Block 5: Aufgabenplanung

Schätzen Sie Ihre Aufgaben ab und fügen Sie einen Puffer hinzu. Wie Sie in Tab. 5.5 sehen, sollten Sie für all Ihre Aufgaben, die Sie in der Woche erledigen müssen, den Zeitbedarf grob abschätzen. Multiplizieren Sie den Zeitbedarf mit dem Faktor 1,25. Das entspricht 25 %. Wenn Sie etwas erfahrener mit Ihrer eigenen Schätzung sind, können Sie sukzessive auf 10 % heruntergehen.

Muster Aufgaben-Planungsschema:

- Thema Nummer
- Was muss getan werden?
- Komplexität der Aufgabe (1 = leicht bis 5 = sehr schwer)
- Puffer (mindestens den Faktor 1,25 an Zeit draufschlagen)
- Zeitaufwand geschätzt
- real verbrauchte Zeit in Stunden (einzutragen nach Erledigung der Aufgabe)?
- Vergleich des Zeitaufwands geschätzt vs. real (einzutragen nach Erledigung der Aufgabe)?

Block 6: Prioritäten des Tages

Notieren Sie sich für jeden Tag die Themen mit der Priorität 1, 2 und 3.

Das können große Themen sein, eine kurze Abstimmung mit einem Mitarbeiter, ein besonders wichtiges Telefonat oder eine E-Mail.

Block 7: Wichtigstes Ziel dieser Woche

Im nächsten Schritt legen Sie das wichtigste Wochenziel fest. Das Ziel dient Ihnen zur Orientierung und gibt den nötigen Wochenfokus.

Block 8: Störer

Ergänzen Sie pro Arbeitstag auch eine Zeile mit den Störungen. Und fragen Sie sich, welche Störungen oder unvorhersehbaren Ereignisse Ihren Puffer für wie lange aufgebraucht haben.

Block 9: Planung für den nächsten Tag bzw. die nächste Woche

Am Ende jedes Werktages überprüfen Sie, ob der Folgetag noch in seiner Planung so Bestand hat oder ob Sie etwas korrigieren müssen. Planen Sie pro Werktag, außer am Freitag, für die Überprüfung des nächsten Tages gut 15 bis 30 min ein.

Freitags sollte immer die Planung der nächsten Woche stattfinden. Reservieren Sie sich dafür eine Stunde am Freitag.

5.14.1 Checklisten sind für Führungskräfte, die viel Struktur brauchen, hervorragend geeignet

Die Freidenker unter Ihnen schlagen jetzt wahrscheinlich die Hände über dem Kopf zusammen und fragen sich zum einen, wann sie das alles planen sollen, und zum anderen, wann sie so viel freie verfügbare Zeit haben. Im nächsten Kapitel finden Sie die Planungstools, die wahrscheinlich eher Ihrem Geschmack entsprechen.

5.15 Planungstools für Freigeister: effizient, relevant und mit Gamification-Faktor

Planungstools für Freigeister müssen besonders schnell sein, jederzeit für Klarheit und Sichtbarkeit sorgen sowie die Gedanken sortieren. Daneben müssen sie auch Spaß machen und den Lerneffekt spielerisch leicht beflügeln. Klar geht es auch ohne Spaß, aber die Erfahrung zeigt, dass die Tools dann einfach nicht benutzt werden. Im Detail möchte ich Ihnen zwei Tools und Methoden vorstellen: die Mindmapping-Methode sowie die Planung mithilfe von Post-its und einem Task-Board.

5.15.1 Gamification

Laut Sebastian Deterding, Spieleforscher an der Universität Hamburg, haben Spiele drei Hauptbestandteile: Es muss eine spannende Herausforderung geben, die Aufgaben müssen einen hohen Grad an Relevanz aufweisen und Regeln dürfen die Experimentierfreudigkeit nicht bremsen. Ob man Spaß hat oder nicht, zeigt der Lernerfolg, der ist viel wichtiger als das Sammeln von Boni oder das Abhaken erledigter Aufgaben. Raph Koster, kalifornischer Spieleentwickler, geht sogar noch einen Schritt weiter und stellt Spaß gleich mit dem Lernerfolg [2].

Die im folgenden Abschnitt dargestellten Tools erfüllen alle Bedingungen. Die größte Herausforderung stellt die Planung Ihrer Woche dar, bei der Sie zum einen nichts vergessen dürfen und zum anderen dafür sorgen müssen, alle Aufgaben mit der Priorität A bis zu einem bestimmten Termin erledigt zu haben.

Sie sammeln nur die wichtigsten und relevantesten Aufgaben. Bei den unwichtigen überlegen Sie gleich, an wen Sie diese delegieren können.

Bei diesen Methoden wird Ihre Experimentierfreude so richtig wachgekitzelt. Nehmen Sie meine Vorlagen nur zum Starten und machen Sie sukzessiv Ihre eigene Methode daraus.

Den größten Lerneffekt, den Sie mit diesen beiden Planungsmethoden erzielen können, ist, dass Sie erfahren, wie Sie richtig Zeit sparen können. Deshalb gehört zur Analyse der Arbeitszeiten auch die Ermittlung der potenziellen Puffer, die Sie im Notfall nutzen können. Sprich: Zu welchem Meeting können Sie jemand anderen schicken oder was können Sie delegieren? Und können Sie zukünftig nicht nur einzelne Aufgaben, sondern ganze Aufgabengruppen weiterreichen? Das sind alles spannende Fragen, die Sie mit den beiden Methoden beantworten können.

5.15.2 Planung mithilfe der Mindmapping-Methode

Der Begriff Mindmap stammt ursprünglich vom britischen Psychologen Tony Buzan. Die Mindmap steht für eine Gedächtnislandkarte und hilft beim Planen, wobei die Gedanken frei fließen können. Bei dieser Methode wird die besondere Fähigkeit des Gehirns, in Clustern und Kategorien zu denken, ausgenutzt.

Ziel ist es, die Gedanken in einer Art Flow strömen zu lassen und erst einmal zu Papier zu bringen. Egal was Ihnen zum Thema Wochenplanung und Aufgaben in den Sinn kommt, lassen Sie es erst einmal fließen, ohne im Detail darüber nachzudenken.

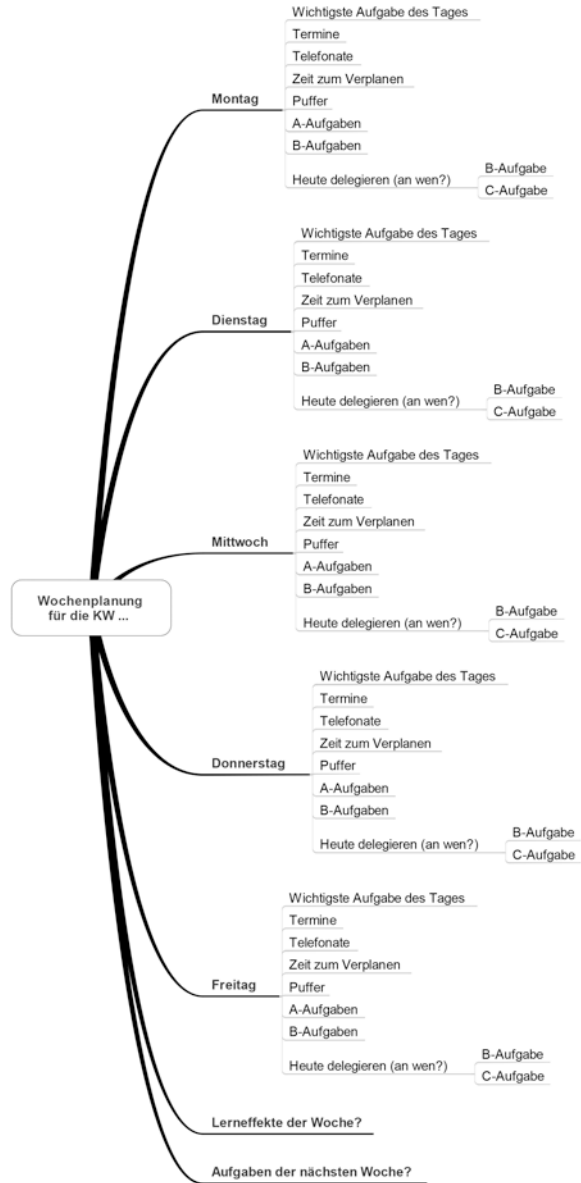
Aufgaben der Woche

Unter die Überschrift „Aufgaben der Woche“ schreiben Sie die Themen stichwortartig kreuz und quer auf ein Papier. Je größer das Papier, beispielsweise ein Flipchart, desto freier die Gedanken. Clustern Sie anschließend die Aufgaben, schätzen Sie den Zeitaufwand pro Aufgabe und fügen Sie einen Puffer von 25 % hinzu. Danach setzen Sie die Priorität fest und den Termin, bis wann das Thema in der Planungswoche erledigt sein muss. Ihre Mindmap besteht nun aus lauter einzelnen Aufgabenwolken.

Mindmap-Planungsvorlage

Nutzen Sie dann eine übersichtliche Mindmap-Planungsvorlage, beispielsweise die aus Abb. 5.4, die Sie im Bonusmaterial unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonus-material downloaden können, und verteilen Sie die Aufgabenwolken auf die entsprechenden Tage, damit Sie pünktlich zum Abgabetermin fertig sind.

Abb. 5.4 Die Wochenplanung mit der Mindmapping-Methode



Der Aufbau der Mindmap-Wochenvorlage ist besonders einfach gehalten. Für jeden Tag finden Sie die gleichen Felder, unter denen Sie Ihre Aufgaben sammeln können.

Tagesplanung pro Tag:

- Wichtigste Aufgabe: Was ist die wichtigste Aufgabe des Tages?
- Termine: Welche Termine und Meetings müssen Sie heute unbedingt wahrnehmen?

- Aufgaben: Welche Aufgaben mit der Priorität A und B müssen Sie heute erledigen?
- Delegieren: Welche Aufgaben mit der Priorität B oder C wollen Sie heute delegieren?
- Kontakte: Welche Telefonate müssen Sie heute führen?
- Zeit: Wie viel Zeit haben Sie heute zur freien Verfügung?
- Puffer: Welche Termine können Sie eventuell als Puffer nutzen und jemand anderen (Mitarbeiter oder Kollege) hinschicken?

Lerneffekte der Woche

Hier notieren Sie sich alle neuen Erkenntnisse zum Sammeln, Abarbeiten und Abschätzen von Aufgaben, die Sie in dieser Arbeitswoche machen konnten. Ergänzen Sie auch Besonderheiten zu Störern oder Anforderern, die „Sonderlocken“ und nachträglich noch Ergänzungen wollten, oder Kollegen, die sich auf besondere Weise eine Priorität in Ihrer Wochenplanung „erschleichen“ wollten. So lernen Sie Ihr Umfeld immer besser kennen und können zukünftig Aufgaben einfacher und sicherer abschätzen.

Aufgaben der nächsten Woche

Sammeln Sie auf einem weiteren Blatt Papier schon während der Woche die Aufgaben der nächsten Woche, die Sie dann am Freitagnachmittag oder Montagmorgen einfach wieder nach dem gleichen Schema auf die Tage der nächsten Woche verteilen.

Planungssoftware

Sie können die Methode auf Papier anwenden oder eine Software wie beispielsweise den MindManager von Mindjet oder MindMeister nutzen. Damit geht es viel schneller und der Spaßfaktor ist deutlich höher. Zusätzlich gibt es dafür Apps und eine Cloud-Lösung, sodass Sie Ihre Planung von überall aus erledigen können. Alternativ speichern Sie die Planung im PDF-Dateiformat ab und hängen sich diese zum Beispiel an die Wand oder nehmen den Ausdruck in Ihrem analogen Notizbuch mit.

5.15.3 Planung mithilfe der Task-Flow-Matrix-Methode und Post-its

Die Task-Flow-Matrix (Abb. 5.5) habe ich entwickelt, um die schnelle, agile Projektmanagementdenkweise mit den Herausforderungen der Führungswelt kombinieren zu können. Meine Methode ist angelehnt an das Taskboard aus der Scrum-Projektmanagement-Welt und das Kanban-Board aus der Softwareentwicklung.

Diese Methode können Sie analog mithilfe von Post-its oder statischen Moderationskarten sowie digital, zum Beispiel mit Microsoft PowerPoint, und sogar als Mindmapping durchführen. Der größte kreative Faktor liegt aber eindeutig in der analogen Welt. Hier können Sie jede Art von Tafel, Schrank oder Fenster als Planungsbrett nutzen. Nehmen Sie, um eine Art Matrix zu strukturieren, ein wiederabziehbares Klebeband, gerne auch ein Dekoband, beispielsweise ein Washi Masking Tape. Für die Notizen können Sie

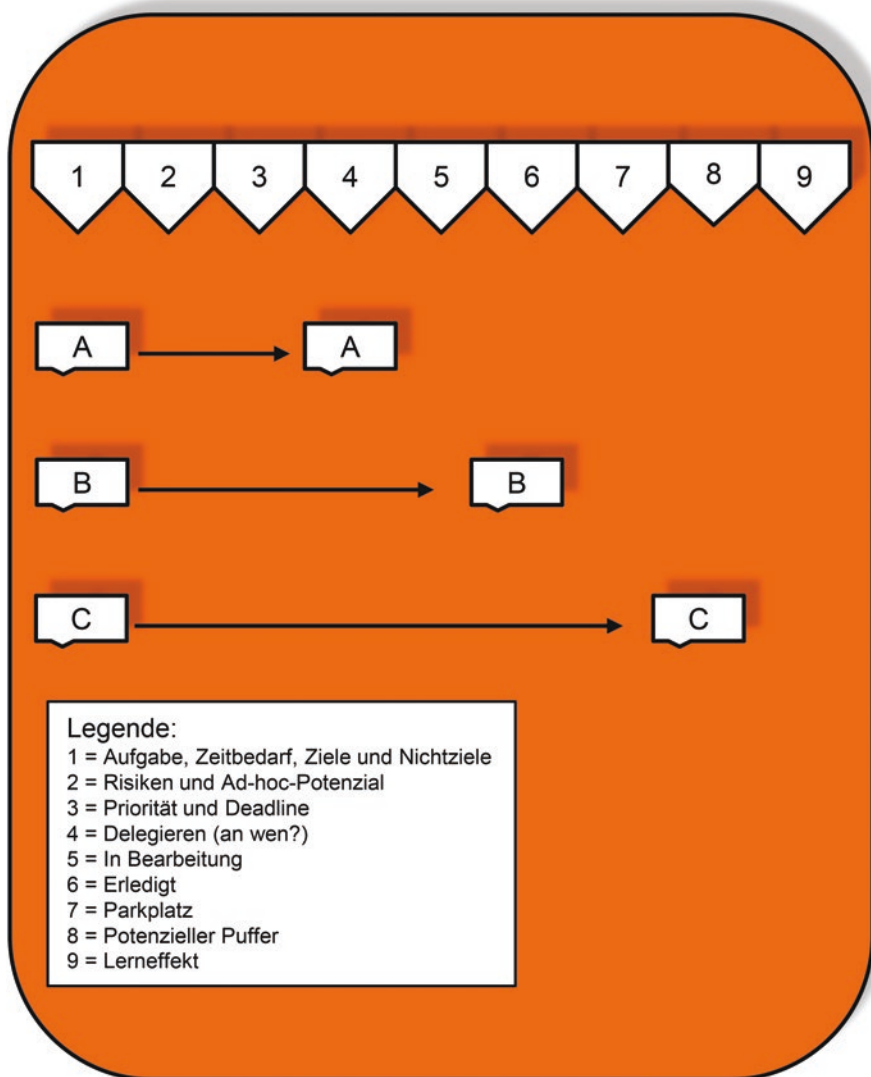


Abb. 5.5 Die Wochenplanung mithilfe der Task-Flow-Matrix

farbige, stark haftende sogenannte „super sticky“ Post-its nehmen oder statische Moderationskarten. So können Sie mit beiden Kartenarten glatte Oberflächen und jedes Fenster in Ihre Wochenplanung verwandeln, nur von Tapeten und Stoffen als Oberfläche würde ich dringend abraten.

Selbstverständlich können Sie die Methode auch mit Stiften auf einem Whiteboard oder Flipchart umsetzen.

Die Task-Flow-Matrix wird mittels Karten befüllt und besteht aus Spalten und Zeilen. In jeder Zeile befindet sich genau eine Aufgabe mit den dazugehörigen Zusatzinformationen. Die Aufgabe wandert während der Bearbeitung von links nach rechts.

In den Spalten befinden sich die folgenden Rubriken:

1. Aufgabe, Zeitbedarf, Ziele und Nichtziele

Sammeln Sie alle Aufgaben, die Ihnen für diese Woche einfallen und geben Sie ihnen eindeutige Titel. Dabei gilt: pro Karte nur ein Thema.

Schätzen Sie nun den Zeitbedarf pro Aufgabe ab und multiplizieren Sie diesen mit dem Faktor 1,25.

Fassen Sie pro Aufgabe Ziele und Nichtziele kurz zusammen, damit Sie nicht zu viel und nicht zu wenig tun.

Notieren Sie pro Aufgabe den Wochentag, an dem die Aufgabe bearbeitet werden soll.

2. Risiken und Ad-hoc-Potenzial

Sammeln Sie alle Risiken, die in den Aufgaben liegen, und zusätzlich die Gefahren, die durch Hauruckaktionen entstehen können. Ist Ihnen zum Beispiel bekannt, dass ein Zuarbeiter Perfektionist ist, müssen Sie ihn rechtzeitig einbremsen – das entspräche einem Ad-hoc-Potenzial. Ebenso wie plötzliche Änderungen einzelner Aufgaben.

3. Prioritäten und Deadline

Legen Sie jetzt pro Aufgabe die Priorität fest und ob diese Aufgabe zwingend von Ihnen erledigt werden muss.

Notieren Sie, bis wann jede einzelne Aufgabe erledigt werden muss.

4. Delegieren (an wen?)

Überlegen Sie sich, ob Sie die Aufgabe an jemanden delegieren können.

5. In Bearbeitung

Wenn die Aufgabe bearbeitet wird, verschieben Sie die Aufgabenbeschreibung von der Ausgangsspalte in die Bearbeitungsspalte.

6. Erledigt

Wenn die Aufgabe erledigt ist, verschieben Sie diese in die Spalte „Erledigt“.

7. Parkplatz

Sollte sich die Priorität oder der Termin der Aufgabe verschieben, so können Sie diese zeitlich zwischenparken. Verschieben Sie hierzu die Aufgabe auf den Parkplatz.

8. Potenzieller Puffer

Sollten Aufgaben dabei sein, die einen potenziellen Puffer versprechen, weil zum Beispiel Teile daraus von anderen übernommen werden können oder andere noch zuliefern müssen, notieren Sie sich den zeitlichen Puffer oder den Übergabetermin.

9. Lerneffekt

Wenn Sie einen Lerneffekt aus der Aufgabe gewonnen haben, sammeln Sie diesen, damit Sie ihn zu Ihrem Standard und zukünftigen Erfolgsgaranten machen können.

In der folgenden Abbildung können Sie sehen, wie die Task-Flow-Matrix als Mindmap (Abb. 5.6) funktioniert. Diese Vorlage können Sie im Bonusmaterial auf www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial downloaden.

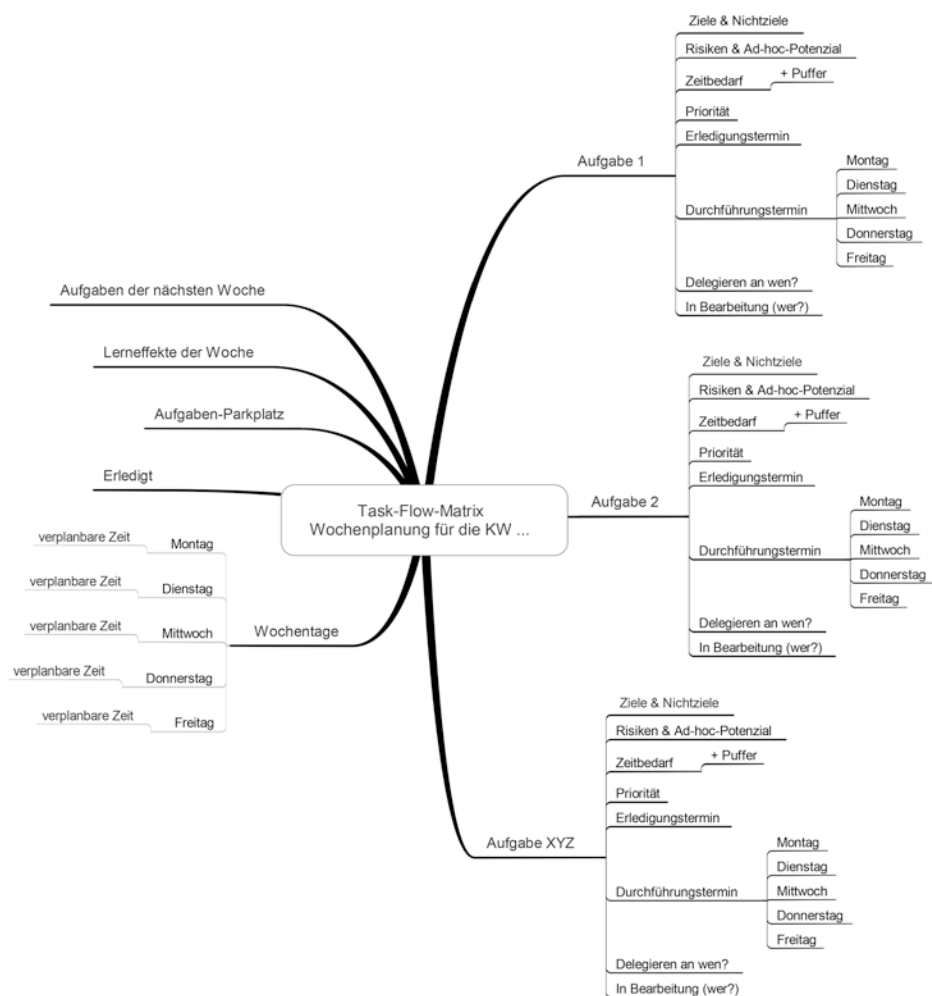


Abb. 5.6 Die Wochenplanung mit der Task-Flow-Matrix auf Basis einer Mindmap

5.15.4 Die Task-Flow-Matrix ist auch hilfreich als besonders schnelle Projektplanungsmethode

Sie sehen schon, bei dieser Art der Planung geht es darum, die wichtigsten Themen zu erledigen und dafür zur Not andere Aufgaben zu delegieren oder sich sonst wie Freiräume zu schaffen. Es ist die ideale Methode, wenn es bei Ihnen besonders hektisch zugeht und Sie permanent unter Strom stehen, jedoch nichts vergessen wollen. So haben Sie die Aufgaben immer auf dem Schirm und können jederzeit umplanen.

Leicht abgewandelt ist es auch eine einfache und schnelle Methode, Projektaufgaben zu planen. Dann nehmen Sie nicht die Woche als Grundlage, sondern die gesamte Zeit, die Sie für das Projekt zur Verfügung haben.

5.16 Mülleimerliste: Entsorgen Sie unnütze Tätigkeiten

Erfahrungsgemäß sammelt man – freiwillig und unfreiwillig – viele Tätigkeiten an, die eigentlich schon längst zu den Akten gelegt werden sollten. Und genau das tun Sie jetzt auch, nur systematischer. Schmeißen Sie monatlich Aufgaben und Tätigkeiten bildlich gesprochen in einen Mülleimer und sammeln Sie diese in einer Mülleimerliste. Schauen Sie am Ende jedes Monats die Liste an und überprüfen Sie, ob die Entscheidung, die Tätigkeiten nicht mehr abzuarbeiten, wertvoll war und was Sie an Zeit gewonnen haben.

Glauben Sie mir, das ist in der Regel ein richtiger Befreiungsschlag und wenn Sie den zukünftig mit Ihrem Team zusammen tun, haben alle etwas davon und die Motivation steigt auf magische Weise an.

5.16.1 Entsorgung auf Probe

All diejenigen, die Angst haben, etwas „Falsches“ zu entsorgen, können selbstverständlich auch Themen „auf Probe“ für ein oder zwei Monate auf Eis legen. Erst im Anschluss daran wird die endgültige Entscheidung gefällt. Werden Sie dann aber nicht schwach: Halsen Sie sich oder Ihrem Team die Themen nicht wieder auf.

5.17 Zeitmanagement: der perfekte Führungstag

Gibt es den perfekten Führungstag? Fragen Sie Führungskräfte, bei denen alles rund läuft, sagen diese sicherlich Ja. Führungskräfte, die von einem zum nächsten Eskalationsmeeting hetzen, werden diese Frage vehement verneinen.

- **Der perfekte Führungstag** ist der, an dem wir uns als Führungskraft souverän fühlen, an dem wir alles im Griff haben und unser Selbstmanagement wie ein Uhrwerk läuft. Selbst etwas Sand im Getriebe bringt dieses Zeit- und Organisationsmanagement nicht ins Wanken.

Selbstreflexion

Wie sieht Ihr perfekter Führungsalltag aus? Wie häufig haben Sie diesen im aktuellen Monat oder in diesem Jahr schon gehabt?

Wie der perfekte Führungstag aussieht, ist eine absolut individuelle Angelegenheit, aber ich kann Ihnen Tipps dafür geben. Entscheidend ist, dass Sie sich nicht vom Führungsalltag treiben lassen, sondern für sich selbst definieren, wie der Tagesablauf gestaltet werden muss, damit Sie sich stark fühlen und jede Situation meistern können. Einer der größten Wünsche von Führungskräften ist es, selbstbestimmter mit der eigenen Zeit umzugehen. Mehr agieren, statt nur noch reagieren. Hier ist Ihre Chance!

Tipp Nummer 1: Arbeiten Sie nach Ihrem Chronotyp

In Abschn. 5.10 haben wir über die unterschiedlichen Chronotypen wie Lerche, Eule und Normalo gesprochen. Finden Sie Ihr Leistungshoch-Zeitfenster und legen Sie dort die Aufgaben hinein, die für Sie persönlich am wichtigsten sind.

Tipp Nummer 2: Starten Sie jeden Tag mit einer Fokus-Zeit

Die Fokus-Zeit gehört Ihnen – und zwar nur Ihnen. Das ist das Zeitfenster, das Ihnen den ganzen Tag Souveränität gibt. In dieser Zeit, die etwa eine Stunde umspannt, bereiten Sie sich auf den Tag vor, indem Sie sich die folgenden Fragen stellen und schriftlich beantworten, denn das erhöht die Verbindlichkeit Ihnen selbst gegenüber:

1. Was ist Ihr Fokus des Tages?
2. Welche Ergebnisse wollen Sie heute erzielen?
3. Auf welche Meetings, Telefonate, Themen etc. wollen Sie sich jetzt vorbereiten?
4. Ist die Tagesplanung noch in Ordnung oder bedarf es Anpassungen?

Ich empfehle Ihnen, Ihre Fokus-Zeit zu Hause abzuhalten, noch bevor Sie in die Arbeit fahren. Schalten Sie jegliche Erreichbarkeit aus. Lesen Sie keine E-Mails und gehen Sie nicht ans Telefon, das kann alles eine Stunde warten.

Zur Not können Sie sich Ihre Fokus-Zeit, wenn Sie eine längere Anfahrt haben, auch unterwegs nehmen. Aber das sollte nur die absolute Ausnahme darstellen. Das Ziel sollte Ihre perfekte Vorbereitung sein, und die gelingt nicht, wenn Sie im Zug stehen oder sich im Auto gestresst durch den Stop-and-go-Berufsverkehr schlängeln.

Haben Sie kein schlechtes Gewissen, wenn Sie zukünftig Ihre Arbeit im Büro eine Stunde später beginnen. Im Gegenteil, die Fokus-Zeit ist die kostbarste Zeit des Tages und wird Ihrem Führungsalltag die richtige Aktivierung geben.

Tipp Nummer 3: Starten Sie den Arbeitstag mit einer Management-by-Walking-around-Zeit

Diese Methode ist die besonders schnelle Art, zu führen. Dabei sprechen Sie reihum mit jedem Mitarbeiter etwa fünf Minuten und fragen ihn, wie es ihm geht, worauf sein heutiger Fokus liegt und wie Sie ihn bei Bedarf sofort unterstützen können. So sind Sie schnell auf dem Laufenden und haben quasi ein Frühwarnsystem für die unangenehmen Dinge, die dieser Tag bringen könnte.

Wie die Methode im Detail funktioniert, erfahren Sie in Abschn. [10.6](#) zur Mitarbeiterführung.

Tipp Nummer 4: Legen Sie Meetings auf den Nachmittag

In Meetings müssen wir meistens nicht top performen. Und wenn doch, dann nur kurzzeitig. Dafür reicht die Nachmittagsenergie voll und ganz aus. Reservieren Sie sich den Vormittag für wichtigere Aufgaben und für Unvorhersehbares.

Tipp Nummer 5: Werden Sie zum Blockarbeiter bei Tätigkeiten, die sich ähneln

Es gibt keinen schlimmeren Zeitfresser als E-Mails. Sie reißen einen dauernd aus den Gedanken und lassen einen im Glauben, sie schnell erledigen zu können, aber das ist meistens nicht so. Und was noch viel schlimmer ist, ist, dass Sie im Anschluss fünf bis zehn Minuten brauchen, bis Sie wieder in der vollen Konzentration ankommen. Damit klauen E-Mails eigentlich noch mehr Zeit. Deshalb empfehle ich Ihnen, E-Mails, Telefonate und Themen, die gleichartig sind, immer im Block abzuarbeiten. Reservieren Sie sich unbedingt zwei bis drei Zeitfenster am Tag für diese Tätigkeiten und ignorieren Sie in der restlichen Zeit Ihre E-Mails. Schalten Sie auch alle Alerts – also die Infos, dass Sie eine neue Nachricht bekommen haben – ab. Besonders wichtige Personen können Sie ja mit einem VIP-Status versehen, sodass diese Sie trotzdem stören dürfen.

Tipp Nummer 6: Sorgen Sie täglich für Pufferzeiten

Verplanen Sie nicht Ihre gesamte Zeit. Wer das tut, kann mit Sicherheit davon ausgehen, dass Unvorhersehbares in absoluter Regelmäßigkeit jegliche Zeitplanung obsolet macht. Denken Sie vor und hamstern Sie Puffer.

Tipp Nummer 7: Sorgen Sie täglich für sich selbst – durch eine Akku-Zeit

In der Akku-Zeit tanken Sie wieder Energie auf. Es ist zwar vorbildlich, wenn Sie abends Sport treiben, aber über den ganzen Tag laufen Sie dennoch energietechnisch leer. Legen Sie sich ein cleveres Pausenmanagement zu. Gehen Sie mittags essen oder drehen Sie alternativ eine Runde ums Unternehmen oder durch den nächsten Park. Schalten Sie währenddessen bewusst alle Businessquellen wie Smartphone und Laptop ab.

Weitere Impulse finden Sie in Abschn. [5.6](#) zum Thema Blitz-Relaxing.

Tipp Nummer 8: Bleiben Sie Herr über Ihren Zeitplan

Es gibt nichts Frustrierenderes, als ständig fremdbestimmt zu sein. Meistens werden die eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund gerückt und alles funktioniert nur noch irgendwie. Am Abend stellen Sie dann fest, dass Sie eigentlich den ganzen Tag von all dem, was Sie tun wollten und mussten, nichts getan haben. Was ist die Konsequenz daraus? Häufiges Arbeiten nach Feierabend oder am Wochenende. Sagen Sie zukünftig Nein zu Hauruckaktionen und blindem Aktionismus, gehen Sie schlauer vor.

Tipp Nummer 9: Gehen Sie mit Störern souverän um

Störer sind meist eine Pest. Sie wollen Arbeit bei uns abladen, sich Priorität bei uns verschaffen, sich wichtigmachen oder durch ein Schwätzchen für ihren eigenen Energiehaushalt sorgen. All das kostet die Führungskraft wertvolle Zeit, die sie meistens nicht hat.

Störer können plötzlich persönlich in der Bürotür stehen oder sich mit einem Anruf, E-Mails, SMS, WhatsApp oder sonstigen Social Media Gehör verschaffen.

Tipp Nummer 10: Nur der Störer, der Ihnen auch nützlich ist, darf stören!

Gehen Sie deshalb rigoros gegen Störer vor. Zeigen Sie ihnen, dass Sie nicht gestört werden wollen, und erziehen Sie Ihr Umfeld. Zu diesem Zweck sollten Sie sich eine Liste anlegen, wer oder was gerne und viel stört. Sprechen Sie mit den Personen bzw. mit jenen, die für das „Was“ sorgen, und bieten Sie alternative Wege an wie beispielsweise E-Mail, Rückruf oder ein Meeting. Und setzen Sie konsequent die Management-by-Walking-around-Methode ein!

Tipp Nummer 11: Schirmen Sie sich, wann immer möglich, ab!

Ihre Konzentration ist wertvoll, deshalb schirmen Sie sich, immer wenn Sie es brauchen, ab. Leiten Sie Ihr Telefon um oder machen Sie den Anrufbeantworter an. Beenden Sie E-Mail-Programme und alles, was Informationen auf Ihrem Bildschirm fremdgesteuert anzeigt. Ich war zum Beispiel in einem Unternehmen als Führungskraft beschäftigt, in dem pausenlos der Börsenticker am unteren Bildschirmrand durchlief. Man könnte meinen, es handelte sich dabei um eine Bank, weit gefehlt, es war ein Telekommunikationsanbieter. Die Information des Börsentickers war für 95 % der Belegschaft einfach sinnbefreit und nur noch störend.

Wenn Ihr Büro regelmäßig belagert wird, wandern Sie vorübergehend für ein „wichtiges“ Meeting – mit sich selbst – in ein anderes Büro oder, falls vorhanden, in einen Konferenzraum.

Tipp Nummer 12: Nutzen Sie den Urlaubstrick zur Stärkung der eigenen Konsequenz im Umgang mit Störern!

Interessanterweise gibt es Zeiten, zu denen wir sehr gut mit Störern umgehen können. Nämlich immer am letzten Tag vor unserem Urlaub oder bevor wir den Businessflieger erreichen müssen. Dann fällt es uns relativ leicht, Störer abzuwimmeln. Deshalb empfehle ich Ihnen, wenn Sie sich wieder einmal nicht gegen einen besonders hartnäckigen

Zeitsauger wehren können: Überdenken Sie Ihre Grundhaltung und überlegen Sie sich, wie Sie jetzt reagieren würden, wenn Sie wüssten, dass es heute Abend in den Urlaub auf die Malediven ginge. Denn da wollen Sie sicherlich keine Arbeit mitnehmen, oder?

Tipp Nummer 13: Achten Sie auf ein gutes Schlafmanagement

Nur wer ausgeruht ist, zeigt eine starke Führungsleistung! „Schalten“ Sie die Arbeit nach dem Verlassen der Firma aus und sorgen Sie so für einen geistigen Abstand bis zum Zubettgehen von mindestens zwei, besser drei Stunden. Dies können Sie, indem Sie sich ein Ritual zulegen, das Sie jeden Abend durchführen, um mit der Arbeit geistig abzuschließen. Wer wie ich taucht, kennt den Spruch „Taucher brauchen saubere Luft“. Dahinter verbirgt sich der Buddy-Check, der lebenswichtig ist für alle, die in eine sauerstoffleere und damit potenziell tödliche Welt abtauchen möchten. Hinter dem Anfangsbuchstaben eines jeden Wortes verbirgt sich ein zu prüfendes System. Das T von Taucher steht für Tartersystem, das B von brauchen für Bleisystem, das S von sauber steht für Schnallen und Verschlüsse und das L für die Luftversorgung. In der Reihenfolge der Buchstaben wird vor dem Abtauchen alles systematisch kontrolliert. Das gibt ein Sicherheitsgefühl und ich kann mir getrost das nächste Riff anschauen.

Genau so ein Ritual ist auch hilfreich, um die Arbeit hinter sich zu lassen und die Schlafenszeit nicht zum Grübel-Übel zu machen. Überlegen Sie sich einen speziellen Slogan, der nur zu Ihnen passt, etwas, das geheim ist und Sie direkt ins geistige Abschalten katapultiert. Er darf Sie zum Schmunzeln anregen oder ermahnen. Ganz egal, Hauptsache, es wirkt.

Schalten Sie abends ebenfalls Ihr Smartphone und Ihren Laptop aus. Eine Allzeiterreichbarkeit brauchen Sie nur, wenn es einen besonderen Anlass gibt und Sie zum Beispiel den Hut als „Chef vom Dienst“ aufhaben oder wenn Sie als Notfallchirurg zum Nachtdienst eingeteilt sind. Hierzu empfehle ich aber ein separates Handy, das dann reihum immer an die jeweilige Person weitergereicht wird.

Tipp Nummer 14: Ziehen Sie eine Wochenbilanz

Kennen Sie das? Es ist Freitagnachmittag, die Büros um Sie herum leeren sich und ein großes tiefes Loch macht sich breit in Ihrem Gehirn. Selbstzweifel und Wut breiten sich langsam aus. Wut darüber, dass Sie Ihr Arbeitspensum wieder nicht geschafft haben. Und nun ist es Freitag und Sie überlegen, was Sie unbedingt mit ins Wochenende nehmen müssen, damit Sie zum einen Ihr Gewissen beruhigen und zum anderen all das Liegengebliebene aufholen. Stopp!

Starten Sie mit einer Wochenbilanz ins Wochenende und dann überlegen Sie sich genau, ob Sie noch etwas am Wochenende tun müssen oder ob es nicht sinnvoller ist, die Aufgaben in der doppelten Geschwindigkeit mit frischer Energie am Montag zu erledigen.

Für die Wochenbilanz schauen Sie sich Ihre Wochenplanung noch einmal genauer an, notieren Sie Ihre Erfolgsrezepte und markieren die Themen, die liegengeblieben sind. Anschließend fragen Sie sich, mit welcher Priorität und zu welchem Abgabetermin diese Aufgaben erledigt werden müssen. Entscheiden Sie sich dann bewusst für oder gegen die

Wochenendarbeit. Denn bewusste Entscheidungen sorgen dafür, dass wir nicht ins Grübeln kommen.

Mit der Wochenbilanz sehen Sie, was Sie wirklich in dieser Woche geschafft haben. Sie bekommen den Kopf frei und schleppen kein schlechtes Gewissen mit ins Wochenende. Zudem räumen Sie geistig auf. Das Schöne ist, wenn Sie diesen Wochenrückblick gemacht haben, wissen Sie genau, was zu tun ist. Damit sind Ihre Gedanken auch gebündelt. Und falls Sie beim Sonntagsspaziergang dann doch ins Nachdenken kommen, denken Sie immerhin vorsortiert und gezielt. Kurzum, die Gedanken sind effizienter. Mit einem Rückblick bekommen Sie einen Überblick über alle noch offenen Themen und brauchen keine Angst zu haben, dass Themen verloren gehen. Und Sie kennen die Prioritäten und wissen, wie wichtig und kritisch Ihre Aufgaben sind.

Tipp Nummer 15: Betreiben Sie das Zeitmanagement nach dem Minimalprinzip

Die eigene Zeit zu planen, sollte nur so viel Zeit in Anspruch nehmen, wie Sie auch mindestens gewinnen, ansonsten machen Sie etwas falsch. Der Merksatz „so viel wie nötig und so wenig wie möglich“ könnte dabei als Richtschnur dienen.

5.18 Die sieben Prinzipien für ein perfektes Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement

5.18.1 Zeitnot – Informationsflut – Störer? Nicht mehr mit Ihnen

Abschließend habe ich Ihnen die allerwichtigsten Prinzipien für mehr Selbstbestimmung und Zeit für die wirklich wichtigen Themen zusammengefasst.

- ▶ 1. Machen Sie sich klar, für wen Sie diesen Führungsjob tun.
- 2. Definieren Sie das Ergebnis, das Sie von Ihrer Führungsarbeit wünschen.
- 3. Bestimmen Sie den Wert Ihrer Zeit.
- 4. Stellen Sie sich wieder in Ihren persönlichen Mittelpunkt!
- 5. Definieren Sie, wer Sie wann stören darf.
- 6. Sorgen Sie für sich, denn Sie sind das wichtigste Gut!
- 7. Gehen Sie konsequent an die Umsetzung Ihres neuen Tagesablaufs.

5.18.2 Ihr Nutzen und die positiven Quereffekte

Sie wissen, was Ihnen Ihre Zeit zukünftig wert sein wird, und Sie lernen sich und Ihre Bedürfnisse genauer kennen. Ihr Fokus liegt nun auf den echten Engpässen und deren Lösungswegen.

Verzetteln war gestern und Zeitdiebe sowie Störer haben bei Ihnen keine Chance mehr.

Sie arbeiten an Feierabenden und Wochenenden, falls überhaupt noch, gezielter für die Firma. Ihre Projekte werden terminsicherer und damit erfolgreicher verlaufen.

Ihre Mitarbeiter begrüßen Ihre Klarheit und Aufgeräumtheit. So werden Sie auch den einen oder anderen Nachahmer gewinnen. Daneben erfahren Ihre Mitarbeiter mehr Beachtung und Sie können wirkungsvoller in Führung gehen.

So gerüstet führen Sie mit größerem Wirkungsgrad und steigern deutlich Ihre eigene Produktivität und im Endeffekt auch die Ihres Teams.

Literatur

1. Fuhrmann B (2013) Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenen Projekte in Erfolge verwandeln. Gabal, Offenbach
2. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-790893.html>, (22.02.2017) Heft 10/2011 Zugriffen: 22. Febr. 2017

Weiterführende Literatur

3. Covey SR (2006) Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Gabal, Offenbach
4. DeMarco T (2003) Bärenango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen. Hanser, München
5. DeMarco T (2001) Spielräume: Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn. Hanser, München
6. DeMarco T (1998) Der Termin: Ein Roman über Projektmanagement. Hanser, München
7. Dittrich H (1990) Erfolgsgeheimnis Zeiteinteilung. Humboldt-Taschenbuchverlag, München
8. Dörner D (2005) Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg
9. Hütter H (2006) Zeitmanagement: Zeitfresser erkennen – Planungsinstrumente erfolgreich anwenden. Cornelsen, Berlin
10. McGonigal J (2016) Gamify your life: Durch Gamification glücklicher, gesünder und resilienter leben. Herder, Freiburg
11. Pichler R (2008) Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. dpunkt, Heidelberg
12. Seiwert L (2006) Noch mehr Zeit für das Wesentliche. Heinrich Hugendubel, Kreuzlingen
13. Seiwert L (2002) Das 1 x 1 des Zeitmanagement. Redline, München
14. Seiwert L, Tracy B (2002) Lifetime-Management: Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance. Gabal, Offenbach

Arbeitsblätter

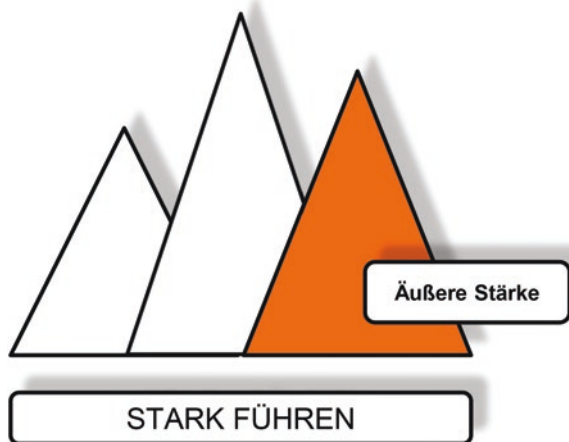
15. www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial. Das Passwort finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Teil III

Äußere Stärke: effiziente Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

Andere führen

Der dritte Teil beschäftigt sich mit den effizientesten Führungswerkzeugen wie Mitarbeiteraktivierung, Kommunikationsoptimierung, Entscheidungsfindung, Konsequenz- und Fehlerkultur, Mitarbeiterlenkung, Produktivitätssteigerung, Zielemanagement, Visionsentwicklung und Kritikgesprächen.



Mitarbeiteraktivierung: Motivation steigern, Leistungskultur etablieren und produktive Rahmenbedingungen schaffen

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte wissen, dass das Füttern der Komfortzone die Mitarbeiter träge macht. Wenn Mitarbeiter aber individuell motiviert werden und immer öfter innerhalb ihres persönlichen Flow-Systems arbeiten, schafft das ein Umdenken hin zu einer echten Leistungskultur, in der Motivationskarotten überflüssig sind. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Mitarbeiter wirkungsvoll aktivieren können und produktive Rahmenbedingungen schaffen.

Wer meint, Motivation hat nur etwas mit dem geeigneten Anreizsystem zu tun, ist nicht nur auf dem Holzweg, sondern verbaut sich auch noch die Zukunft. Denn mit einem Team, das intrinsisch und nicht extrinsisch motiviert sowie leistungsorientiert ist, können Sie durch dick und dünn gehen und fast jedes Ziel erreichen.

Zu diesem Kapitel empfehle ich Ihnen auch meinen einstündigen Vortrag [1] mit dem Titel „Mitarbeitermotivation: Was funktioniert und was nicht? Die größten ‚Karotten‘ und die besten Alternativen“. Dieser Vortrag ist 2016 im Rahmen der Investment- und Business-Days an der Frankfurt University of Applied Sciences aufgezeichnet worden.

Die Mitarbeitermotivation läuft nicht von allein und wird häufig einfach falsch angepackt. Oft werden manipulative Methoden verwendet, die nur eine geringe Halbwertszeit haben und so eine Abwärtsspirale einleiten. Dadurch erschwert sich sukzessive die Führungsaufgabe, sie wird zäher und am Ende kostet sie viel Zeit, Nerven und Geld, wie aus dem folgenden Beispiel ersichtlich wird.

Praxisbeispiel

„Tschakka“ ist auch eine Motivationsart, aber eine verdammt schlechte

Vor Jahren musste ich als Führungskraft erleben, was schlechte Motivationsveranstaltungen anrichten können.

Gut ein Dreivierteljahr nach einer Fusion war die Belegschaft immer noch nicht bereit, sich kampflos in die neue Situation zu fügen. Daraufhin wurde beschlossen, als Erstes die Führungskräfte zu „überzeugen“. Hierzu wurden alle Führungskräfte ab Abteilungsleiterebene auf eine Veranstaltung an einem geschichtsträchtigen Ort eingeladen. Als es zu dämmern begann, gingen alle in den großen Vorhof, wo an den beiden Längsseiten je eine große Kerze aufgestellt worden war. Ein Berater trat vor, hielt eine kurze Ansprache und bat anschließend alle, einzeln vorzutreten und sich entweder zu der linken Kerze, die das Alte symbolisierte, oder zu der rechten Kerze, die das Neue darstellte, zu gehen und auf die Kollegen zu warten. Im ersten Moment gab es einen Riesentumult und ein vehementes Ablehnen dieser Handlung. Aber keiner hat sich getraut, zum Alten zu gehen. Alle sind wie die Lemminge zum Neuen gegangen und haben sich nur betroffen angeschaut.

Die Quintessenz dieses Vorgehens war, dass sich natürlich der Widerstand erhöht hatte und die Zusammenarbeit mit den neuen Mitarbeitern zäher wurde.

Die Motivation von Mitarbeitern: ein Buch mit sieben Siegeln – nicht wirklich!

Für viele – wie auch die Berater, die es eigentlich besser wissen sollten – ist das Thema Motivation anscheinend ein Buch mit sieben Siegeln. Es wird viel falsch gemacht und auf Teufel komm raus manipuliert. Aber das Verrückte dabei ist, dass diese „Unwissenden“ selbst nicht wollen, dass mit ihnen genauso umgesprungen wird.

6.1 Warum manipulieren Führungskräfte?

Unabhängig von den machtgetriebenen Führungskräften, die auch über Leichen gehen würden, lastet auf den anderen Führungskräften allgemein ein großer Druck. Sie sind vielleicht verantwortlich dafür, dass ein gewisser Umsatz gemacht wird, Aufträge akquiriert werden oder Systeme mit einer annähernd hundertprozentigen Stabilität laufen. Viele dieser Führungskräfte können nicht mit diesem Druck umgehen und geben ihn auf manipulierende Weise weiter.

6.1.1 Gefälligkeitsdenken: Ich tue dir etwas Gutes, wenn du mir etwas Gutes tust

Wenn Druck nicht mehr funktioniert und die Verzweiflung groß genug ist, kommt es zu folgender Erwartungshaltung: Wird den Mitarbeitern etwas „geschenkt“, müssen diese sich dafür in Form von Leistung bedanken. Die beschenkten Mitarbeiter, so glauben die Führungskräfte, sind dann quasi in der Pflicht, ein Projekt oder eine Arbeit entsprechend in Zeit, Budget und mit den bestehenden Ressourcen zu erledigen.

Diese Denkweise ist absolut realitätsfern und sorgt leider dafür, dass es zu einer Motivationsabwärtsspirale kommt. Sprich, die Führungskraft braucht immer mehr „Motivatoren“,

um die Mitarbeiter noch zu einer Grundleistung zu motivieren. Ich nenne das auch gerne die Komfortzone, die bei den Mitarbeitern immer weiter anwächst. Diese Gier ist kaum zu stillen. Wenn sich in einem Team eine dicke Komfortzone breitgemacht hat, helfen nur radikale Schritte, die ich weiter unten darstelle. Schauen wir uns aber zuvor die Dinge an, die die Komfortzone füttern.

6.1.2 Zu geringes Gehalt der Mitarbeiter

Wenn ein Unternehmen generell geringe Gehälter zahlt und Führungskräfte keine Gehaltsanpassungen durchführen dürfen, kommt es häufig zu einem übermäßigen Missbrauch von „Motivatoren“.

Die Führungskräfte denken zum einen, dass sie so die schlechte Bezahlung wenigstens ein bisschen ausgleichen können, und zum anderen, dass sie ja jederzeit die „Motivatoren“ wieder weglassen können, wenn es im Sinne des Unternehmens wirtschaftlich erforderlich ist. Das ist aber ein absoluter Trugschluss, da die Motivation dann noch mehr sinken würde.

Fehlende Gehaltshoheit

Die „Motivatoren“ scheinen in zwei Fällen das einzige Mittel zu sein, das der Führungskraft zur Verfügung steht: wenn der Vorstand oder die Geschäftsführung allein die Gehälter bestimmt und wenn das Dogma vorherrscht, dass es keine unterjährigen Gehaltsanpassungen geben darf.

Angst vor dem Wettbewerb

Viele Führungskräfte denken auch, dass der Markt zu leer gefegt ist. Sie fürchten, ihre Mitarbeiter zu verlieren, da diese anderswo mehr für ihre Leistung erhalten könnten. So füttern sie diese großzügig mit „Motivatoren“, um das gefürchtete Szenario abzuwenden.

6.1.3 Erpressung und Ausbeutung

In einigen Unternehmen werden die Mitarbeiter sehr stark ausgebeutet. Da braucht es viel, um die Mitarbeiter von noch größerer Leistung oder Wochenendarbeit zu „überzeugen“. Oder sollte man das dann lieber „erpressen“ nennen?

6.1.4 Angst vor schlechten Resultaten und das schlechte Gewissen, nicht alles versucht zu haben

Manche Führungskräfte haben auch schlichtweg Angst vor eventuellen schlechten Resultaten und befürchten, dass diese dann auf sie zurückfallen könnten. Das schlechte Gewissen,

nicht alles versucht zu haben, treibt die Führungskräfte zu weiteren manipulativen Methoden. Dann werden ebenfalls „Karotten“ aus dem Motivatoren-Hut gezaubert.

6.1.5 Unwissenheit

Aber es gibt auch die Unwissenden unter den Führungskräften, die sich einfach noch nie mit ihrer eigenen Handlungsweise auseinandergesetzt haben oder es so bei anderen Führungskräften abgeschaut haben. Nichtsdestotrotz ist das nicht zielführend und Unwissenheit schützt vor Strafe nicht – in diesem Fall unmotivierte Mitarbeiter und eine Motivationsabwärtsspirale.

6.1.6 Ressourcenengpässe

Werden aber die Gründe analysiert, warum manipuliert wird, stellt sich oft heraus, dass es noch mehr Gründe gibt und diese weiteren manchmal auch der Hauptgrund für das Handeln der Führungskräfte sind. Zu den häufigsten Gründen gehören Ressourcenengpässe und der Wunsch der Führungskraft nach einem höheren Arbeitseinsatz ihrer Mitarbeiter.

Besonders oft lässt sich feststellen, dass für Vorhaben zu wenige Ressourcen eingeplant sind oder überhaupt zur Verfügung stehen. Diese Art der Fehleinschätzung ist ein häufiger Grund für Manipulationen.

Aber auch zu häufige Kurs- und Strategiewechsel, verzögerte Entscheidungen oder falsche Prioritäten verursachen eine deutliche Mehrarbeit, die kompensiert werden muss.

Viele Führungskräfte können auch nicht Nein sagen und weitere Projekte ablehnen, wenn diese in ihr Team gedrückt werden. Es fehlt ihnen an Klarheit und Orientierung und sie bezahlen dies durch manipulierende Praktiken, da sonst die Mitarbeiter nicht spüren würden.

6.2 Die „Motivationskarotten“

Schauen wir uns einmal die Karotten an, die gerne benutzt werden.

Karriereschritt

Hier wird der nächste Karriereschritt in Aussicht gestellt. Diese Art der „Karotte“ begegnet mir in der Karriereberatung sehr häufig. Gerade Führungskräfte, die weiterkommen wollen, werden in dem Glauben gelassen, wenn sie sich noch etwas mehr anstrengen, sei es bald so weit. Was aber in der Realität nur sehr selten wirklich stattfindet. Wenn die manipulierte Person durchschaut, wie mit ihr gespielt wurde und dass sie nur benutzt wurde, sucht sie sich schnell einen neuen Job.

Geld

Gehaltsanpassungen in homöopathischen Dosen und Sonderprovisionen, gerne versteckt hinter den Jahreszielen, werden sehr häufig angewendet.

Zeitausgleich

Zeitausgleich in Form von Sonderurlaub oder Brückentagen ist ebenfalls beliebt. Leider führt diese Art der Karotte zu weiteren Engpässen, denn Zeit ist das, was eigentlich am wenigsten zur Verfügung steht – vor allem wenn manipuliert wird.

„Unechte“ Verantwortung und Verteilung von Rangabzeichen

Oft gibt es nicht ernst gemeinte Versprechungen nach dem Motto: „Wenn Sie das Thema noch zusätzlich erledigen, erhalten Sie zu diesem Thema oder zu einem anderen auch die abteilungsinterne Verantwortung. Sie sind dann der Ranghöchste in diesem Thema und können den anderen Anweisungen geben.“ In der Praxis wird dies zwar in Aussicht gestellt, aber oft nicht umgesetzt.

Titel

Titel, Auszeichnungen und Zertifikate werden immer gerne und schnell verteilt, solange damit keine Gehaltserhöhungen einhergehen.

Weiterbildung

Weiterbildung, Seminare, Konferenzen und Tagungen sind ebenfalls „billige“ Karotten, aber auch hier geht im Endeffekt wieder kostbare Zeit verloren, in der der Mitarbeiter nicht arbeiten kann. Nicht selten wird dann kurz vor dem Weiterbildungstermin projektbedingt der Termin verschoben oder gleich ganz abgesagt.

Kleinere Aufmerksamkeiten

Geld, Blumen, Essensgutscheine, Kleidungsgutscheine, Gadgets wie iPhones etc. werden auch gerne „verschenkt“.

Öffentliche „unechte“ Danksagungen

Eine besonders perfide, aber leider schon häufig durch meine Kunden bestätigte Methode ist die öffentliche Danksagung, die aber nicht ehrlich gemeint ist. Dies kann in Form einer E-Mail an einen großen Verteiler, einer kurzen Ansprache auf einer Veranstaltung oder in einer Social-Media-Botschaft erfolgen. Zwischen den Zeilen wird für jeden Leser oder Anwesenden sofort sichtbar, dass dies nicht wirklich ein Dankeschön für die gute Leistung darstellen soll, sondern eben nur eine Karotte, die dem Mitarbeiter hingehalten wurde, damit er das Gefühl bekommt, wichtig zu sein.

Vorsicht, denn all diese Karotten haben einen Beigeschmack

Über kurz oder lang hat der Mitarbeiter verstanden, wie der Hase läuft, und wird berechtigterweise nach größeren Karotten verlangen.

6.3 Das nächste Dilemma: die Komfortzone

Als ob die manipulierenden Motivatoren nicht schon schlimm genug wären, so wird häufig auch parallel noch die Komfortzone gefüttert. Für mich stellt das den Karotteneintopf aus der Großküche dar.

Auf das Füttern der Komfortzone wird gerne zurückgegriffen, wenn die Arbeitsmoral schon lange im Keller ist. Das wird dann übrigens Incentivierung genannt, das klingt zwar besser aber ...?!?

Im Gegenteil, das macht alles noch viel schlimmer. Denn was kann den Mitarbeiter noch motivieren, wenn er eh schon alles hat und vor allem darauf konditioniert wurde, bei jeder Karotte Männchen zu machen? Irgendwann nichts mehr. Übrig bleibt dann eine träge unmotivierte Masse, wie sie in vielen Konzernen und Behörden anzutreffen ist.

Am besten nehmen Sie einen Rotstift in die Hand und kreuzen alle Karotten der Komfortzone an, die es in Ihrem Unternehmen gibt.

Karotten der Komfortzone:

- Gleitzeit
- Homeoffice
- Jobticket
- Parkplatz
- Give-aways
- Freigetränke
- Obstkorb
- Naschwaren
- Weiterbildungen
- Bibliothek
- Zeitschriftenabonnements
- Entspannungs- und Leselounge
- Jahresziele mit „garantiertem“ Bonus
- Vermögenswirksame Leistungen
- Betriebsrente
- Messegelder
- Gutscheine, beispielsweise zum Geburtstag
- Neujahrssessen
- Weihnachtsfeier
- zusätzliche freie Tage, beispielsweise zu Karneval
- Paketannahme
- Wasch- und Bügelservice für Hemden
- Friseur
- EC-Automat
- Internet für die private Nutzung
- Handys und Gadgets, auch zum privaten Gebrauch

- Playstation
- Büro-Golf
- Tischkicker
- Büro-Basketballkorb
- Lauf-, Yoga- oder Entspannungstraining gesponsert vom Unternehmen
- kostenlose wöchentliche Massage
- Zimmerpflanzen mit Gießservice
- ...

Warum sind die oben dargestellten Karotten so schlecht?

Jeder Punkt in der Aufzählung ist für sich allein in Ordnung. Aber sobald mehrere Punkte oder sogar viele aus der Liste in Ihrem Unternehmen benutzt werden, steht es kritisch um die Arbeitsmoral.

Mal ganz ehrlich, motiviert das wirklich noch? Nein.

6.4 Wie stillt man die Gier nach mehr Karotten und Erhöhung der Komfortzone?

Indem Sie einen radikalen Schnitt mit der Komfortzone und den manipulierenden Karotten machen. Hierzu empfehle ich, im Team die Komfortzone sichtbar zu machen.

Erstens: Komfortzone sichtbar machen

Sammeln Sie gemeinsam alles, was das Unternehmen oder auch Sie als Führungskraft Außerordentliches für die Mitarbeiter tun. Denn in der Regel fallen einem die vielen Dinge nicht mehr ein und dann muss die Führungskraft die Mitarbeiter auf den einen oder anderen Punkt hinweisen.

Zweitens: Bekanntmachung, dass nun Schluss mit den Motivatoren ist

Kündigen Sie an, dass einige oder sogar alle Motivatoren gestrichen sind. Es wird in Zukunft kein weiteres Motivationsschindluder mehr geben.

Drittens: Nur die Leistung und das Ergebnis zählen

Kündigen Sie ebenfalls an, dass es ein Umdenken hin zu einer ergebnisorientierten Kultur geben wird. Es wird keine Versprechungen mehr im Vorfeld geben, sondern nur noch eine Art von Bonus im Nachgang. Idealerweise haben Sie bereits quartalsweise Performanceziele, wie in Abschn. 12.6 beschrieben, eingeführt. Damit können Sie dies gut verpacken.

Viertens: Setzen Sie die Mitarbeiter dort ein, wo sie am stärksten sind

Denken Sie um und setzen Sie die Mitarbeiter nur noch dort ein, wo sie mit ihren Stärken punkten können. Geben Sie keinem Mitarbeiter Arbeit, die nicht zu ihm passt.

Fünftens: Demotivieren Sie Ihre Topmitarbeiter nicht, indem Sie ihnen langweilige Zusatzaufgaben geben

Es ist gängige Praxis, dass die Topmitarbeiter jede Menge zusätzliche Aufgaben bekommen, auch wenn diese nicht zu ihrem Themengebiet gehören. Denn so ist sichergestellt, dass die Ergebnisse zeitgerecht und in ordentlicher Qualität abgeliefert werden. Diese zusätzlichen Themen reduzieren zum einen die kostbare Kapazität Ihrer Topleute und zum anderen demotiviert es sie. Ein Umdenken in der Arbeitsverteilung ist hier mehr als angebracht.

Sechstens: der gegenseitige Vertrag

Bei Druck und besonders bei Zeitdruck stellen Sie mit dem Mitarbeiter einen mündlichen, aber ernst gemeinten gegenseitigen Vertrag auf. Nach dem Motto: „Ich halte dir den Rücken frei, wenn du bis zum Zeitpunkt XY das gewünschte Ergebnis lieferst.“

Siebtens: Sorgen Sie für die geeigneten Rahmenbedingungen

Sorgen Sie durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für ein ungestörtes Arbeiten, das zu Flow-Erlebnissen führt. Was es mit dem Flow auf sich hat, lesen Sie weiter unten.

Achtens: Zeigen Sie sich dankbar

Seien Sie stolz auf die Leistung Ihres Mitarbeiters und zeigen Sie ihm persönlich Ihre echte Dankbarkeit auch in Worten. Vermeiden Sie dabei die öffentliche Danksagung an alle.

6.5 Fördern Sie ein Umdenken und etablieren Sie eine Leistungskultur

Arbeit ist nicht Zeit für Geld, sondern Ergebnis für Geld!

6.5.1 Nur das wirtschaftliche Denken und damit das Ergebnis zählt!

Spätestens wenn sich Menschen selbstständig machen, ein Unternehmen gründen oder als Cost-Center Ergebnisverantwortung tragen, wissen sie, dass nur ein wirtschaftliches Denken und Handeln die Unternehmung tragfähig macht. Dann überlegen sich diese Personen zweimal, ob sie ein Projekt noch aufhübschen wollen oder zusätzliche Themen ohne Gewinnaussichten annehmen.

In vielen Konzernen und Behörden erlebe ich eine Arbeitsmoral, die eher einer Arbeitsbeschaffungspolitik ähnelt, als dass sie das Unternehmen nach vorn bringt. Zusätzlich wird diese von Verzögerungs- und Hinhaltetaktiken begleitet. Das Einzige, was in diesen Unternehmen kontinuierlich voranschreitet, ist der Zeiger der Uhr. Die

Belegschaft hat längst schon geistig abgeschaltet. Es ist verständlich, dass Motivatoren an der Tagesordnung sind, um diese noch zu aktivieren.

Aber ist das nicht furchtbar? All diese Personen verschwenden kostbare Lebenszeit mit etwas, was sie nicht mögen oder was ihnen mittlerweile egal geworden ist. Ich finde das tragisch und am liebsten möchte ich diese Systeme kräftig wach rütteln. Dass das geht, habe ich schon mehrmals bewiesen. Wenn Sie das Umdenken zur Leistungskultur fördern und die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, geht auch wieder die Sonne auf, dann kann Arbeit wieder einen Sinn ergeben.

Schauen Sie einmal, wo Sie mit Ihrem Team stehen. Wie sehen die dauerhaften Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter aus?

Brillante Ergebnisse

Wenn Mitarbeiter brillante Ergebnisse liefern, können Sie sich als Führungskraft glücklich schätzen. Sie machen alles richtig.

Diese Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich und selbstbestimmt. Sie empfinden ihre Arbeit als sinnvoll und identifizieren sich mit dem Unternehmen im hohen Maße. Diese Mitarbeiter haben öfter Flow-Erlebnisse und bei ihnen passen einfach die Rahmenbedingungen.

Führungskräfte sollten hier darauf achten, dass weiterhin alle Rahmenbedingungen so sind, dass sich die Mitarbeiter entfalten können.

Mittelmäßige Ergebnisse

Willkommen beim Mittelmaß. Die Ergebnisse sind durchschnittlich und es herrscht eine Nine-to-five-Mentalität vor. Der Dienst streng nach Vorschrift wird hier gelebt und ein Stall voller Regeln und Prozesse schützt diese Vorgehensweise.

Die Komfortzone wächst und die Führungskraft muss stetig nachlegen, damit auch außergewöhnliche Ergebnisse erzielt werden.

Nichtsdestotrotz sind das die Mitarbeiter, bei denen Sie noch ein Umdenken schaffen können. Probieren Sie es aus, es lohnt sich.

Schlechte Ergebnisse

Diese Mitarbeiter sind an ihrer Arbeit desinteressiert. Sie sind demoralisiert und identifizieren sich nicht (mehr) mit dem Unternehmen. Die Gier nach Motivatoren grenzt schon ans Unverschämte.

Hier kann ich nur raten: Lassen Sie es, es ist eh zu spät. Diese Mitarbeiter können Sie nicht mehr zurückgewinnen.

6.6 Tote Pferde kann man nicht motivieren

Wer der Überzeugung ist, dass ihn sein Unternehmen permanent motivieren muss und dass sein Gehalt nur eine Art Schmerzensgeld ist, der hat die Identifikation mit dem Unternehmen verloren und innerlich schon längst gekündigt. Und diese Aussage gilt für alle Ebenen eines Unternehmens.

6.6.1 Engagement Index Deutschland

Jährlich erhebt das Gallup®-Institut den sogenannten Engagement Index Deutschland [2]. Dieser zeigt den Grad der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und wie ihr Engagement und ihre Motivation ausschauen. Dies lässt direkte Rückschlüsse darauf ziehen, wie viele Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt haben. Im Jahr 2016 waren die Verhältnisse 15 % zu 70 % zu 15 %:

Ca. 15 % sind hoch motiviert

Sie haben eine sehr hohe emotionale Bindung an das Unternehmen.

Ca. 70 % sind mittelmäßig motiviert

Sie haben eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen.

Ca. 15 % haben innerlich bereits gekündigt

Sie besitzen keine emotionale Bindung und haben damit bereits innerlich gekündigt. Außerdem „glänzen“ diese Mitarbeiter auch mit einer besonders hohen krankheitsbedingten Abwesenheit, relativ vielen Arbeitsunfällen und allgemein qualitativ schlechten Arbeitsergebnissen, die meistens nachgebessert werden müssen. Sie verbreiten eine allgemeine schlechte Stimmung und stecken mit ihrer Arbeitsmoral andere Mitarbeiter an. In Meetings sind sie oft die Blockierer und diejenigen, die gegen alles und jeden sind. Kurzum: Solche Mitarbeiter bremsen Teams aus.

Das Gallup Institut schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden durch innerliche Kündigung im Jahr 2016 auf über 75 Mrd. EUR.

6.6.2 Wer Karotten sät, züchtet Hasen

Als wenn es nicht schon schlimm genug wäre, dass diese Mitarbeiter schon innerlich gekündigt haben, durch das ständige Karottenhinhalten werden zusätzlich noch Hasen gezüchtet.

Hasen, die unselbstständig sind und die arbeitsintensive Angst-, Jasager- und Zuchthasen sind.

Führungskräfte, die diese Hasen füttern, zahlen doppelt. Einmal für die Karotten und einmal für die viele Zeit, die sie persönlich in die Personen oder ins „Hinterherräumen“ investieren. Sollten Sie Mitarbeiter haben, die innerlich bereits gekündigt haben, lassen Sie die Karotten stecken und fördern Sie jene nicht auch noch, indem Sie ihnen ein schönes Nest in Ihrem Team bauen. Diese Personen müssen sich neue Herausforderungen suchen, aber irgendwo anders.

Das Gleiche gilt übrigens auch für Mitarbeiter, die ordentlich gekündigt haben. Lassen Sie diese Personen so schnell wie möglich ziehen. Sie zu motivieren oder gar an deren Anstand zu appellieren, bringt nichts. Da ist der Zug abgefahren.

6.7 Motivation ist ein Entschluss!

Ich bin der Überzeugung, dass sich jeder zu seiner eigenen Motivation entschließen muss [3]. Jeder hat es selbst in der Hand, ob er motiviert ist oder nicht, das liegt in der Eigenverantwortung eines jeden Einzelnen und ist definitiv nicht die Aufgabe der Führungskraft.

Die Führungskraft kann aktivieren und dafür sorgen, dass die Arbeitsbedingungen passen, dass die Mitarbeiter stärkenorientiert die richtigen Aufgaben erfüllen und dass der allgemeine Umgang miteinander respektvoll und wertschätzend ist. Mehr auch nicht. Alles andere ist eine schöne Illusion. Aber das sind schon jede Menge Hebel, die in den Händen der Führungskraft liegen.

Warum wollen Sie überhaupt motivieren?

Das ist doch eigentlich die spannendere Frage. Meistens herrscht das Gefühl vor, dass nur durch Motivation der große ressourcenbedingte Engpass reduziert werden kann. Das ist aber ein Trugschluss. Packen Sie stattdessen den Engpass an. Fördern Sie Ihre Topleute und das Leistungsdenken der Masse. Das hilft.

6.8 Können Mitarbeiter wirklich motiviert werden?

Ja, das können sie, zumindest indirekt, aber nicht temporär

Die Mitarbeitermotivation ist eine Daueraufgabe für Führungskräfte und eine Kombination aus folgenden vier Hauptfaktoren:

1. Das Weglassen von manipulativen oder demotivierenden Aktionen und Maßnahmen.
2. Das Aktivieren der intrinsischen Motivation.
3. Das Denken, Handeln und Arbeiten im eigenen limbischen Emotions- und Wertesystem zu ermöglichen.
4. Das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen, um regelmäßig im Flow arbeiten zu können.

6.8.1 Das Gehalt muss stimmen

Jeder, Führungskraft wie Mitarbeiter, braucht ein angemessenes und marktübliches Gehalt. Es gibt nur sehr wenige Branchen, in denen ein zu niedriges Gehalt über längere Zeit toleriert wird. Diese sind entweder in der Start-up-Szene oder in helfenden Berufen zu finden. Beide streben nach Idealen, sei es, um etwas Großes aufzubauen oder um anderen zu helfen. Aber auch hier kommt es zu einer hohen Fluktuation, wenn bestimmte Faktoren nicht stimmen oder gar die Manipulation überhandnimmt.

6.8.2 Die echten Motivatoren

Was sorgt denn nun für eine echte Motivation beim Mitarbeiter?

- Eigenverantwortung
- eine sinnvolle Arbeit – nach dem persönlichen Verständnis
- sehen, dass etwas bewegt und bewirkt werden kann
- persönlicher Nutzen vom Arbeitsergebnis
- Arbeit, die die eigenen Stärken fördert und die Schwächen vermeidet
- angemessenes und marktübliches Gehalt
- „machen können“
- Freiheit zum Denken
- kreative Freiräume
- „eigene“ Wege gehen können
- ernst genommen werden
- gegenseitiger Respekt und Anerkennung
- wertschätzendes Zuhören
- ernst gemeinte Denkanstöße
- keine Bürokratie
- keine Egoismusbefriedigung
- kein politisches Gehabe
- keine Routineaufgaben
- in Ruhe arbeiten können
- gute Rahmenbedingungen
- funktionierende Schnittstellen zu benachbarten Abteilungen
- im Flow arbeiten dürfen
- für Führungskräfte sollte unbedingt auch genügend Zeit für strategisches Denken zur Verfügung stehen

Im Idealfall erfüllen Sie alles aus der obigen Liste, denn damit würden sich alle Mitarbeiter, aber auch Sie selbst gut fühlen. In der Tat kenne ich etliche Unternehmen, die das

seit Jahren schon erfolgreich praktizieren. Diese Unternehmen sind in ihren Segmenten Marktführer und haben eine verschwindend geringe Fluktuation.

Auch wenn Ihr Unternehmen nicht zu diesen gehören sollte, können Sie dafür sorgen, dass Sie für Ihr Team so viele Aspekte wie möglich verwirklichen. Sie müssen nicht im Einheitssumpf des Unternehmens mitspielen, schwimmen Sie sich und Ihr Team frei.

► **Praxistipp** Sie können ganz einfach herausfinden, ob etwas allgemein motivierend ist, indem Sie sich fragen, ob Sie selbst die geplante Aktion motivierend finden oder nicht. Beantworten Sie die Frage ehrlich für sich selbst und blenden Sie in diesem Moment den Druck aus dem Management oder von Ihren Kollegen aus. So bekommen Sie selbst langsam, aber sicher ein Gespür für die echten Motivatoren.

Über all die demotivierenden Faktoren haben wir jetzt schon zur Genüge gesprochen. Schauen wir uns nun an, was sich hinter den Begriffen intrinsische Motivation, limbisches Emotions- und Wertesystem und Flow-Erlebnis verbirgt.

6.9 Die fünf Leistungsmotive von David McClelland

6.9.1 Stimulation des Belohnungssystems bzw. die Vermeidung von Nachteilen

Bereits in Abschn. 2.5 haben wir ausführlich über die Herleitung der Leistungsmotive und die verschiedenen Modelle gesprochen. Zum tiefergehenden Verständnis empfehle ich, bevor Sie dieses Kapitel weiterlesen, das Grundlagenkapitel zu studieren.

Kurz zusammengefasst geht es bei den intrinsischen Motiven um das Anstreben von Vorteilen, eines Gewinns oder einer Belohnung. Dagegen wird bei den extrinsischen Motiven versucht, Nachteile zu vermeiden.

Neben diesen beiden Motiven hat David McClelland, Professor an der Harvard School in Cambridge, noch drei weitere Motive entdeckt [4, 5, 6]:

Das Machtmotiv

Hier geht es darum, die Kontrolle zu behalten oder auszubauen, Einfluss zu nehmen und in den Entscheidungsverlauf mit eingebunden zu sein oder gleich selbst zu entscheiden. Der kontinuierliche Ausbau der eigenen Macht wird mit diesem Motiv angestrebt.

Das Zugehörigkeitsmotiv

Beim Zugehörigkeitsmotiv wollen die Menschen Sicherheit und Zuwendung bekommen. Das Team und die Gruppe stehen über allem, da diese Sicherheit bieten.

Das Leistungsmotiv

Beim Leistungsmotiv geht es darum, die eigene Leistung zu sehen, Anerkennung zu bekommen. Diese Mitarbeiter definieren sich über ihre Leistung.

6.9.2 Analysieren Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Motiven

Da diese fünf Motive essenziell sind, empfehle ich Ihnen eine Liste über die eigenen Mitarbeiter anzufertigen, indem Sie nach deren Motiven suchen. Wenn Sie die richtigen Motive erkannt haben und die Mitarbeiter zukünftig ganz spezifisch ihren Präferenzen folgend ansprechen und behandeln, aktivieren Sie damit die intrinsische Motivation.

Ein weiterer Aspekt, um die intrinsische Motivation zu aktivieren, ist das Denken und Handeln im eigenen Werte- und Emotionssystem. Dies wird auch das limbische System genannt.

6.10 Limbisch denken und führen – die Abkürzung ins Wertesystem des Mitarbeiters

6.10.1 Was ist der innere Antrieb des Mitarbeiters und welche Arbeit macht ihn glücklich?

Wenn Sie diese Frage beantworten können, sind Sie schon einen riesigen Schritt beim Thema Motivation weitergekommen. Die Einschätzungen helfen zum einen dabei, Ihrem Mitarbeiter die richtigen Aufgaben zu geben, und zum anderen, für ihn ideale Rahmenbedingungen zu schaffen, damit er optimal performen kann. Da Sie dann die Dinge kennen, die Mitarbeiter demotivieren, können Sie diese bewusst vermeiden.

Paul MacLean definierte als einer der Ersten den Begriff „limbisches System“ in den 1950er-Jahren [7]. Er und weitere Neurowissenschaftler haben festgestellt, dass die meisten Entscheidungen nicht rational und damit im Großhirn (Neokortex), sondern emotional und damit im limbischen System vorbewertet werden, um sie dann im Großhirn auszuführen. Mittlerweile herrscht aber die Meinung vor, dass auch das Großhirn Dinge emotional verarbeitet und ablegt. Egal welche These stimmt, das Entscheidende ist, dass Sie als Führungskraft das emotionale Wertesystem des Mitarbeiters verstehen sollten.

Um Ihnen die Abschätzung über das emotionale Wertesystem zu erleichtern, habe ich hierzu ein Tool entwickelt, mit dem die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiter auf einfache Weise ermittelt werden können, ohne dass Sie diese befragen müssen. Konzeptionell baue ich auf Hans-Georg Häusels Forschungen auf [8]. Mit seiner Limbic Map® hat Hans-Georg Häusel einen Emotionsraum, bestehend aus den Grundwerten, entwickelt.

6.10.2 Das limbische Persönlichkeitssystem

Über die letzten Jahre habe ich das Tool für die Führungskräfteentwicklung weiterentwickelt. Seitdem nutzen viele Führungskräfte mein Tool erfolgreich zum Abschätzen der emotionalen Präferenzen ihrer Mitarbeiter (siehe Abb. 6.1). Daraus lässt sich ablesen, womit ein Mitarbeiter sich identifiziert und was seine Persönlichkeit ausmacht.

Das limbische Persönlichkeitssystem				
Stimulanz und Kreativität		Autonomie und Entdeckerfreude		Dominanz und Sieg
Kreativität	Extravaganz	Forschung Experiment	Abenteuer Autonomie	Anspruch Macht
Spiel	eigene Wege gehen	Individualismus	Provokation Wettbewerb	Sieg Ehrgeiz
Querdenker	Visionär	Polarisierung	Alleingang Mut	Erfolg Führung
Kunst	Spontaneität	Neugier	anpacken Wille	Politik Durchsetzungsvermögen
Abwechslung	außergewöhnlich	Vordenker	Risikofreiheit	Status
	Begeisterung	bewegen	Ruhm Vorsprung	Stolz
		durchstarten	Effektivität	Ehre
			Schnelligkeit	Luxus
Fantasie	Flexibilität	Freundschaft	Ordnung	Überzeugung Ehrgeiz
Story	Leichtigkeit	Harmonie	Gerechtigkeit	Effizienz
Zwanglosigkeit	Emotionen	Familie	Regeln	Logik Präzision
Genuss	Toleranz	Vertrauen	Treue	Einfachheit
Inspiration	biologisch	Fürsorge	Routine	Sparsamkeit Korrektheit
Offenheit	ökologisch	Work-Life-Balance	Moral	Verlässlichkeit Fleiß Leistung
Offenheit und Inspiration		Beziehung und Sicherheit		Kontrolle und Disziplin
		Sicherheit Pflicht		Kontrolle Disziplin

Abb. 6.1 Das limbische Persönlichkeitssystem

Wie Sie in der Abbildung sehen können, besteht das limbische Persönlichkeitssystem im Endeffekt aus einer Anhäufung von Werten (innerhalb des Persönlichkeitssystems), die entsprechend in Typen gruppiert sind (außerhalb des Persönlichkeitssystems).

Außerhalb des Persönlichkeitssystems stehen die sechs Haupttypen: der Stimulanz- und Kreativitäts-Typ, der Autonomie- und Entdecker-Typ, der Dominanz- und Sieger-Typ, der Kontroll- und Disziplin-Typ, der Beziehungs- und Sicherheits-Typ, der Offenheits- und Inspirations-Typ.

Innerhalb des Persönlichkeitssystems finden Sie eine große Anzahl an Werten verteilt auf das gesamte System und den entsprechenden Grundtypen zugeordnet. Die Werte verteilen sich wie folgt:

Stimulanz- und Kreativitäts-Typ

Kreativität, Spiel, Querdenker, Kunst, Abwechslung, Begeisterung, Extravaganz, eigene Wege gehen, Visionär, Spontaneität, außergewöhnlich, Forschung, Experiment, Individualismus, Polarisierung, Neugier, Vordenker, bewegen, durchstarten.

Dominanz- und Sieger-Typ

Macht, Anspruch, Sieg, Erfolg, Wettbewerb, Kampf, Führung, Ehrgeiz, Effektivität, Durchsetzungsvermögen, Stolz, Status, Vorsprung, Ehre, Luxus, Ruhm, Wille, Mut, Schnelligkeit, Freiheit, Risikofreudigkeit, anpacken, Provokation, Abenteuer und Autonomie, Alleingang, Politik und Durchsetzung.

Autonomie- und Entdecker-Typ

Eine Schnittmenge aus Stimulanz und Kreativität sowie Dominanz und Macht bildet die Wertewolke für den Autonomie- und Entdecker-Typ.

Offenheits- und Inspirations-Typ

Offenheit, Inspiration, Genuss, Zwanglosigkeit, Fantasie, Story, Flexibilität, Leichtigkeit, Emotionen, Toleranz, biologisch, ökologisch, Vertrauen, Geselligkeit, Freundschaft, Harmonie, Familie, Fürsorge und Work-Life-Balance.

Kontroll- und Disziplin-Typ

Sicherheit, Tradition, Routine, Treue, Gerechtigkeit, Ordnung, Rituale, Moral, Pflicht, Regeln, Sparsamkeit, Verlässlichkeit, Kontrolle, Überzeugung, Logik, ehrgeizig, Effizienz, Präzision, Einfachheit, Korrektheit, Fleiß, Leistung und Disziplin.

Beziehungs- und Sicherheits-Typ

Eine Schnittmenge aus Offenheit und Inspiration sowie Kontrolle und Disziplin bildet die Wertewolke für den Beziehungs- und Sicherheits-Typ.

- **Praxistipp** Wenn Sie ein Bild von Ihren eigenen Werten oder denen des Mitarbeiters bekommen wollen, müssen Sie jetzt nur noch ca. zehn Werte unterstreichen, die Ihre Persönlichkeit oder die des Mitarbeiters ausmachen. Anschließend umkreisen Sie maximal drei Werte, ohne die Sie nicht führen können oder wollen beziehungsweise ohne die der Mitarbeiter die Arbeit niederlegen und im schlimmsten Fall das Weite suchen würde. Diese drei sind die Essenz Ihrer Werte. Wären Sie dazu gezwungen, gegen Ihre Werte zu handeln, würden Sie über kurz oder lang verkümmern und wahrscheinlich das Unternehmen verlassen.

Spannend dabei ist, dass die wenigsten Menschen eine reine Präferenz für einen Typ haben, in der Regel sind es immer Mischformen, aber mit einer ausgeprägten Neigung zu einem der Grundtypen.

Die Werte bestimmen unser Verhalten, unsere Entschlussfreudigkeit, die Ziele, die Nichtziele und letztendlich, wie wir führen. Ca. 50 % unserer Werte sind angeboren, die restlichen 50 % werden durch Erziehung, Beziehungen, Ereignisse, Kultur und das Umfeld geprägt.

6.10.3 Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems

Wenn Sie sich nun die unterstrichenen Werte Ihres Mitarbeiters anschauen, finden Sie relativ schnell heraus, wie Sie zukünftig Ihren Mitarbeiter motivieren können. Im Folgenden finden Sie einen kurzen Überblick, siehe Abb. 6.2.

Die Motivatoren des Stimulanz- und Kreativitäts-Typs

Fördern Sie die Individualität Ihres Mitarbeiters und geben Sie ihm die Lizenz zum „Spinnen“. Bieten Sie ihm viel Abwechslung, Anregungen, Offenheit und Freiräume.

Die Motivatoren des Dominanz- und Sieger-Typs

Dem Macht-Typen müssen Sie die große Bühne überlassen und ihn am besten entweder Mitarbeiter führen lassen oder die Führerschaft für fachliche Themen übergeben. Auch eine Position als Projektleiter ist für ihn sehr reizvoll. Dieser Typ braucht viel Anerkennung und er muss sich dem restlichen Team gegenüber vom Status her abheben. Fördern Sie seine Selbstsicherheit und seinen Siegeswillen.

Die Motivatoren des Autonomie- und Entdecker-Typs

Diese Typen haben einen ausgeprägten Pioniergeist, der gefüttert werden will. Wenn Sie diese an der „langen Leine“ führen und sie so gut wie nicht kontrollieren, entfalten diese ihre Fähigkeiten zum Visionär und Abenteurer mit Weitblick.

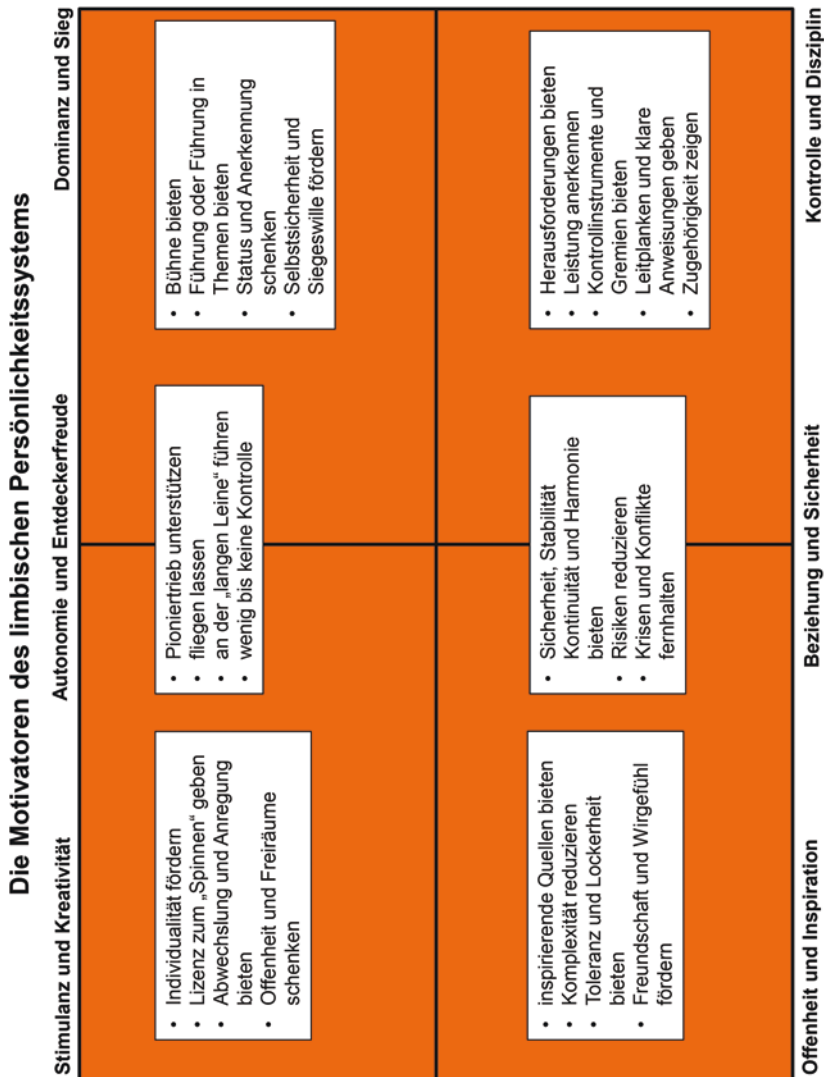


Abb. 6.2 Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems

Die Motivatoren des Offenheits- und Inspirations-Typs

Hier liegen Sie mit vielen inspirierenden Impulsen genau richtig. Reduzieren Sie die Komplexität der Aufgaben und bieten Sie ihnen eine gehörige Portion an Toleranz und Lockerheit. Für diese Typen sind Freundschaft und Wirgefühl sehr wichtig.

Die Motivatoren des Kontroll- und Disziplin-Typs

Diese Typen lieben die Herausforderung und brauchen dafür aber auch die Anerkennung ihrer Leistung. Damit Sie ihren Leistungswillen in die richtige Richtung lenken können, bieten Sie ihnen genügend Orientierung und am besten Kontrollinstrumente und Gremien an, in denen sie ihre Leistung präsentieren können. Zusätzlich brauchen sie noch Leitplanken und klare Anweisungen sowie das Gefühl der Zugehörigkeit.

Die Motivatoren des Beziehungs- und Sicherheits-Typs

Die Beziehungs- und Sicherheits-Typen brauchen viel Sicherheit, Stabilität, Kontinuität und eine große Portion an Harmonie. Reduzieren Sie deshalb die Risiken und halten Sie Krisen und Konflikte von ihnen fern.

6.10.4 Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems

Abschließend schauen wir uns noch die Demotivatoren pro Typ an. Das sind die Dinge, die Sie, abhängig vom Typen, am besten vollkommen vermeiden sollten.

Im Folgenden finden Sie wieder einen kurzen Überblick (siehe Abb. 6.3).

Die Demotivatoren des Stimulanz- und Kreativitäts-Typs

Vermeiden Sie das Einengen des Arbeitshorizontes sowie allzu viele Regeln und Vorgaben, einen hohen Grad an Bürokratie, zu viele Abstimmungsgremien und langweilige Routinetätigkeiten.

Die Demotivatoren des Dominanz- und Sieger-Typs

Entziehen Sie dem Macht-Typ nicht seine Macht. Stellen Sie ihn nicht bloß und schon gar nicht öffentlich. Auch einen Statusentzug und ein respektloses Verhalten ihm gegenüber kann er nicht ertragen, ebenso wenig, wenn Sie ihm die Unbedeutsamkeit seiner Person oder seiner Themen deutlich machen.

Die Demotivatoren des Autonomie- und Entdecker-Typs

Viel Kontrolle und das Einengen in seiner Handlungsfreiheit sind absolute Demotivatoren für diesen Typ. Ebenso die Reduzierung seiner Extravaganz und seines Sonderstatus in puncto Entdeckung, Forschung und Entwicklung.

Die Demotivatoren des Offenheits- und Inspirations-Typs

Wenn Sie diesen Teamplayer zur Isolation oder zum Einzelkämpfertum auffordern, demotiviert es ihn, genauso wie die Reduktion des Informationsflusses, der Transparenz und der Offenheit.

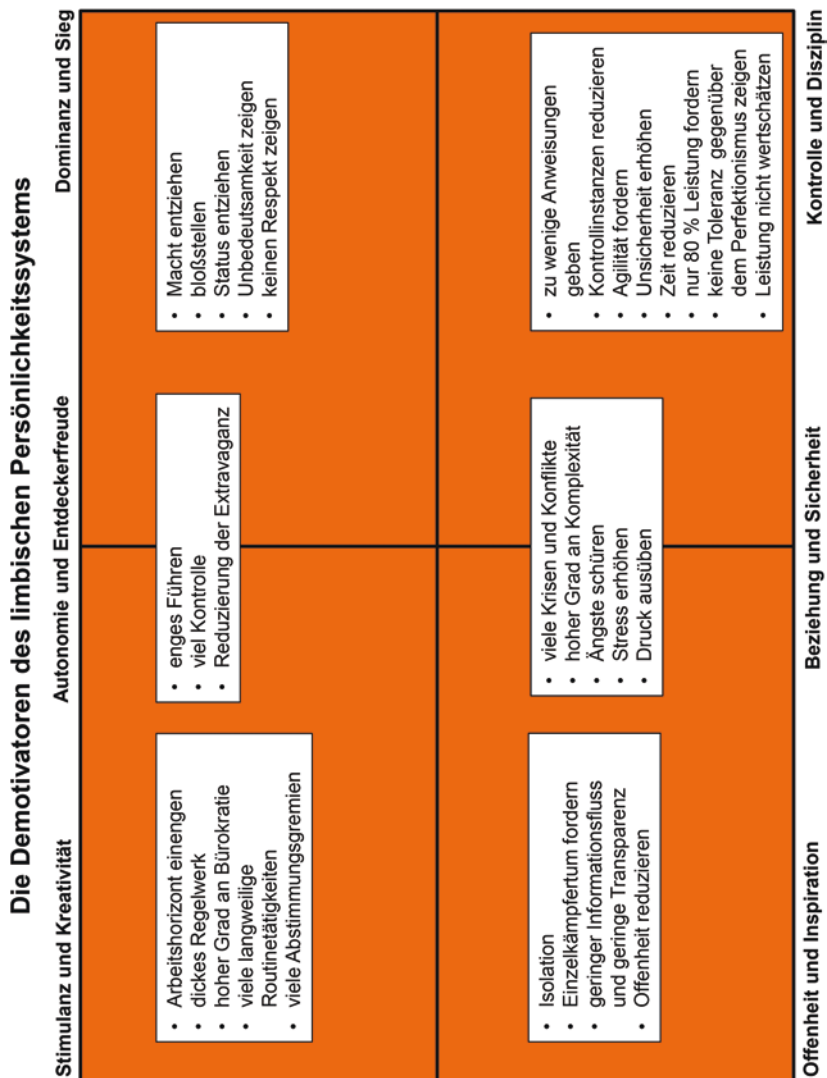


Abb. 6.3 Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems

Die Demotivatoren des Kontroll- und Disziplin-Typs

Dieser Typ verliert sich, wenn er zu wenig Anweisungen und Struktur bekommt und die Kontrollinstanzen reduziert werden. Auch durch die Aufforderung nach mehr Spontaneität und Agilität wird er sich unwohl fühlen. Kappen Sie ihm dann noch die Erledigungszeit, fordern nur 80 % statt 100 % Leistung und akzeptieren seinen Perfektionismus nicht mehr, haben Sie ihn vollkommen demotiviert. Das i-Tüpfelchen wäre dann noch, wenn Sie seine Leistung nicht mehr wertschätzen.

Die Demotivatoren des Beziehungs- und Sicherheits-Typs

Den Beziehungs- und Sicherheits-Typ demotivieren Sie durch viele Krisen und Konflikte, die in ihm Ängste schüren. Mit Druck und Stress kann er ebenfalls nicht umgehen. Erhöhen Sie dann noch die Komplexität, ist er ganz durch den Wind.

6.11 Die Flow-Theorie nach Mihály Csíkszentmihályi und ihre selbstmotivierende Funktion

Mihály Csíkszentmihályi (gesprochen tschik-sent-mi-ha-ie) ist emeritierter Professor für Psychologie und Glücksforschung an der University of Chicago. Er hat die Selbstmotivierungsfunktion erforscht. In den 1990er-Jahren beobachtete er, dass Menschen in ihrer Arbeit aufgehen und glücklich sind, wenn sie diese regelmäßig in einem Flow-Zustand [9, 10] verrichten können. Die Arbeitszufriedenheit erfährt da ihr Maximum.

Das Flow-Phänomen ist schon lange bekannt und wurde zuvor in der Spielwissenschaft vielfach beobachtet. Es ist ein wichtiger Bestandteil der Gamification. Flow basiert auf einer intrinsischen Motivation und beschreibt das Einssein mit dem Moment, einen Zustand der vollkommenen Konzentration und des absoluten Aufgehens in der momentanen Tätigkeit. Die Arbeit fließt und strömt nur so dahin. Man erlebt im wahrsten Sinne des Wortes einen Schaffensrausch und ist äußerst produktiv. Neurobiologisch wird dieser Zustand auch Alpha-Zustand genannt. In diesem Zustand ist der Mensch in absoluter Bestform, energiegeladen und hoch motiviert. Die „Motivationsdroge“ Dopamin sorgt für „Glücksgefühle“ und die Gesundheit und das Wohlbefinden scheinen auch zu stimmen. Wehwehchen, die zuvor noch gezwickt haben, beispielsweise Rückenschmerzen, scheinen im Flow-Zustand verflogen.

6.11.1 Der Flow-Kanal

Wie Sie in Abb. 6.4 sehen können, entsteht das Flow-Empfinden immer dann, wenn die Aufgaben so gewählt sind, dass die Anforderungen mit den Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters im Einklang sind. Er bewegt sich dann in einer Balance zwischen Überforderung und Unterforderung.

Kommt er hingegen in eine Überforderung, führt diese schnell zu Ängsten und längerfristig zu einem Burn-out. Ist die Tätigkeit dagegen zu einfach gewählt und er erlebt eine Unterforderung, so erfährt er eine langweilige Routine. Bleibt dieser Zustand länger erhalten, kann dies zu einem Bore-out führen.

Damit Sie in einen Flow-Zustand kommen können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen.

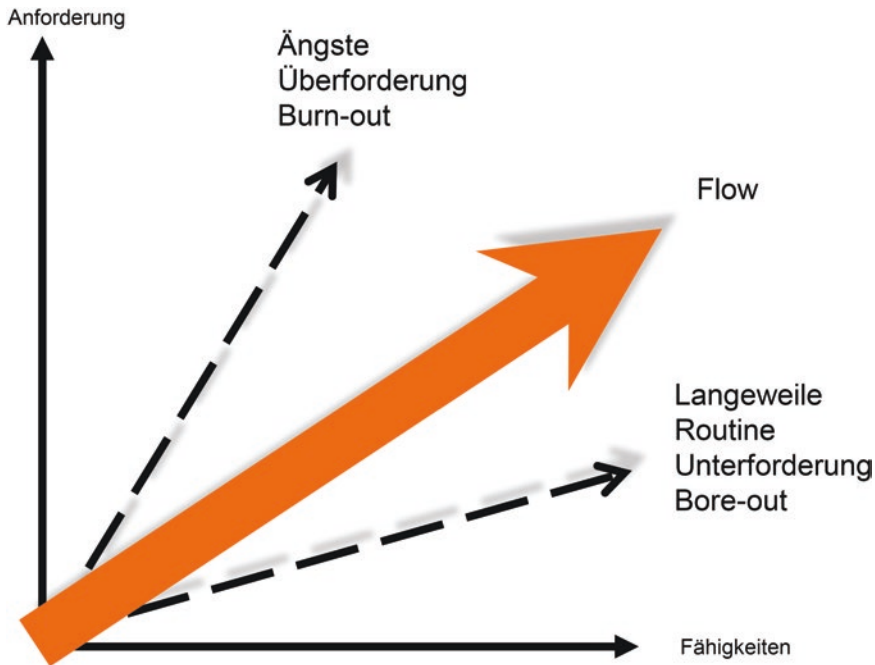


Abb. 6.4 Das Flow-Kanal-Modell. (Grafik in Anlehnung an Mihály Csíkszentmihályi, Flow im Beruf, Klett-Cotta, Seite 93)

6.11.2 Die Flow-Rahmenbedingungen

1. Zuerst müssen Sie einmal ins Tun kommen.
2. Dann ist es wichtig, dass Sie sich absolut auf die Arbeit konzentrieren können.
3. Zusätzlich braucht es die Gewissheit, die Aufgabe meistern zu können.
4. Es ist wichtig, dass Sie stets die Kontrolle, unabhängig von anderen, über die eigene Arbeit behalten.
5. Die Aufgaben müssen mithilfe klarer Ziele und Nichtziele absolut abgegrenzt sein.
6. Kommt nun direktes Feedback über das Gelingen hinzu, so ist das Flow-Erlebnis perfekt.

6.11.3 Der Flow-Energieerhaltungssatz

Der Flow-Zustand ist ein Kreislauf, der alle sechs Rahmenbedingungen braucht. Sollte eine der Rahmenbedingungen wegfallen, kommt das Flow-Gefühl ins Stocken.

- **Praxistipp** Wenn Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich motivieren wollen, sorgen Sie für die individuellen Rahmenbedingungen, die Ihren Mitarbeitern ein regelmäßiges Arbeiten im Flow-Zustand erlauben. So sorgen Sie bei Ihren Mitarbeitern für die Ausschüttung des „Glückshormons“ Dopamin.

6.11.4 Die Checkliste für ein tiefes Flow-Erlebnis

1. Sind die (Teil-)Ergebnisse sofort sichtbar?
2. Werden die Ergebnisse ausreichend gewürdigt?
3. Handelt es sich bei der Tätigkeit um keine Routineaufgabe?
4. Ist die Aufgabe lösbar?
5. Liegt der Lösungsweg in der Verantwortung des Mitarbeiters?
6. Ist ihm die Anerkennung für seine Leistung im Team und bei der Führungskraft gewiss?
7. Wird ihm der Rücken freigehalten?
8. Stehlen ihm keine weiteren Aufgaben Zeit?
9. Stimmen die sonstigen Flow-Rahmenbedingungen?

6.12 Die acht goldenen Regeln erfolgreicher Motivation

Erstens: Wer Karotten sät, züchtet Hasen

Reduzieren Sie drastisch die Komfortzone und stoppen Sie die Darreichung von Motivationskarotten.

Zweitens: Arbeit ist Ergebnis für Geld

Streben Sie ein Umdenken im Team an, damit verstanden wird, dass das Gehalt nicht für das Absitzen von Zeit gezahlt wird, sondern ganz allein die Leistung und das Ergebnis zählen.

Drittens: Tote Pferde kann man nicht motivieren

Mitarbeiter, die bereits innerlich gekündigt haben, kann man nicht mehr motivieren. Vergeden Sie nicht Ihre Zeit.

Viertens: Wecken Sie die intrinsische Motivation

Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter und setzen Sie sie auf den „richtigen“ Platz. Geben Sie ihnen die Aufgaben, die ihrem emotionalen Persönlichkeitssystem entsprechen. Fördern Sie so die intrinsische Motivation der Mitarbeiter.

Fünftens: Schaffen Sie die Rahmenbedingungen für Flow-Erlebnisse und somit für die Dopamin-Glücksausschüttungen

Sorgen Sie dafür, dass sich die Mitarbeiter weder überfordert noch unterfordert fühlen und schaffen Sie dafür die geeigneten Rahmenbedingungen.

Sechstens: Erkennen Sie die Demotivatoren und schaffen Sie diese aus dem Weg

Machen Sie die Augen in puncto Demotivatoren auf. Suchen Sie auch an den Grenzen und Schnittstellen Ihres Teams.

Siebtens: Motivation ist ein Entschluss

Ob sich ein Mitarbeiter motivieren lässt, liegt voll und ganz in seiner Hand. Sie können dies nicht fordern oder gar erzwingen. Im Grunde ist jeder selbst für seine Motivation verantwortlich.

Achtens: Leben Sie als Führungskraft Ihre eigene Motivation vor

Als Führungskraft haben Sie eine Vorbildfunktion und Ihr Motivationsfunke kann auf das Team überschlagen. Also zeigen Sie Ihre Motivation, es lohnt sich.

Passwort zum Bonusmaterial

Wie im Vorwort beschrieben, können Sie gerne für den privaten Gebrauch auf meiner Homepage unter <https://bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial> das Zusatzmaterial downloaden.

Zum Öffnen geben Sie bitte folgendes Passwort ein: Führungskompetenz.

Literatur

1. Vortrag „Mitarbeitermotivation: Was funktioniert und was nicht?“ (14.09.2016) auf den Investment & Business-Days an der Frankfurter University of Applied Sciences. <https://www.bianca-fuhrmann.de/vortrag-mitarbeitermotivation>. Zugegriffen: 20. März 2017
2. <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugegriffen: 19. März 2017
3. Fuhrmann B (2011) Motivation ist ein Entschluss! Zitatesammlung herausragender Persönlichkeiten. Bianca Fuhrmann, Köln
4. https://de.wikipedia.org/wiki/David_McClelland. Zugegriffen: 20. März 2017
5. <https://de.wikipedia.org/wiki/Leistungsmotivation>. Zugegriffen: 20. März 2017
6. <https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>. Zugegriffen: 20. März 2017
7. https://de.wikipedia.org/wiki/Limbisches_System. Zugegriffen: 20. März 2017
8. Häusel HG (2014) Think Limbic! Die Macht des Unbewussten nutzen für Management und Verkauf. Haufe, Freiburg
9. Csíkszentmihályi M (1985) Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend. Klett-Cotta, Stuttgart
10. Csíkszentmihályi M (1985) Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Klett-Cotta, Stuttgart, S 93

Weiterführende Literatur

11. Angerbauer K (2013) Hört auf zu verkaufen – Mit der Neuro Associative Selling Strategie zum Verkaufserfolg. Haufe, Freiburg
12. Buckingham M, Clifton D (2002) Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus, Frankfurt
13. Csíkszentmihályi M (2007) Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden. Klett-Cotta, Stuttgart
14. Fuchs WT (2013) Warum das Gehirn Geschichten liebt – Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing. Haufe, Freiburg
15. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
16. Goleman D (2011) Emotionale Intelligenz. dtv, München
17. Haag B (2013) Authentische Karriereplanung – Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs. Springer Fachmedien, Wiesbaden
18. Häusel HG (2012) Emotional Boosting – Die hohe Kunst der Kaufverführung. Haufe, Freiburg
19. Häusel HG (2015) Top Seller: Was Spitzenverkäufer von der Hirnforschung lernen können. Haufe, Freiburg
20. Kanitz A von (2002) Emotionale Intelligenz. Haufe, Freiburg
21. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
22. König K (2010) Kleine psychoanalytische Charakterkunde. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
23. Mahlmann R (2012) Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein. Wege hinaus: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef. BusinessVillage, Göttingen
24. Niermeyer R (2002) Motivation. Haufe, Freiburg
25. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
26. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
27. Reinhardt R (Hrsg) (2014) Neuroleadership: Empirische Überprüfung und Nutzenpotenziale für die Praxis. Oldenbourg, München
28. Riemann F (2017) Grundformen der Angst. Ernst Reinhardt, München
29. Sailer M (2016) Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung: Empirische Studien im Kontext manueller Arbeitsprozesse. Springer Fachmedien, Wiesbaden
30. Steinborn A, Schienle W (2016) Psychologisches Konfliktmanagement: Professionelles Handwerkszeug für Fach- und Führungskräfte. Springer Fachmedien, Wiesbaden
31. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
32. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt
33. Sprenger RK (2014) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Campus, Frankfurt
34. <https://www.brandeins.de/archiv/2016/lust/paarungsverhalten-panda-mythos-motivation/>. Zugriffen: 20. März 2017
35. <https://www.brandeins.de/archiv/2009/arbeit/zur-belohnung-unbezahlt/>. Zugriffen: 20. März 2017

Kommunikation: das Miteinander in geordnete Bahnen bringen, E-Mails sinnvoll nutzen und Meetings effizient führen

Zusammenfassung

Die Kommunikationswege nehmen ständig zu, die Anzahl der Kommunikation ebenfalls, nur der Informationsgehalt nimmt stetig ab. Von überall gibt es Ablenkungen, die das Miteinander erschweren und Kommunikationsaufforderungen werden übersehen oder gehen schlichtweg in der Masse unter. Damit Sie mithilfe eines starken Kommunikationsstils wirkungsvoll führen können, zeigt Ihnen dieses Kapitel, wie Sie und Ihr Team wieder eine sinnvolle Kommunikation betreiben können und diese das Miteinander in geordnete Bahnen lenkt.

7.1 War of Communication oder der Konkurrenzkampf der Kommunikationsmedien

Haben wir einen Krieg der Kommunikationsmedien? Es scheint fast so. Eigentlich hat die Kommunikation nicht zugenommen, aber die Art der Medien hat sich um eine Vielzahl vermehrt. Es entsteht ein regelrechter Konkurrenzkampf zwischen den Medien. Denn wer am lautesten und penetrantesten ein Medium nutzt, der setzt sich mit diesem Medium durch. Der Siegeszug von WhatsApp in Unternehmen ist unbegreiflich und sicherheitstechnisch katastrophal. Schnell wird Internes gepostet, natürlich nur an eine bestimmte Gruppe oder einzelne Kollegen, aber theoretisch können „Facebook und viele andere“ mitlesen. Fragten wir die Mitarbeiter, ob Sie beispielsweise den strategisch wichtigen und vertraulichen Launch-Termin des geheimen Innovationsprojekts mit gesundem Menschenverstand auch auf Facebook oder bei Twitter posten würden, dann würde dies vehement verneint werden. Aber warum sind dann andere Firmeninterna weniger brisant? Tja, das wissen die Betroffenen meist selbst nicht.

Wie kommt es, dass Mitarbeiter, aber auch viele Führungskräfte Unternehmensinformationen blind irgendwelchen externen Webdiensten anvertrauen? Es ist der Wechsel der

Internetwahrnehmung, die die im privaten Bereich zur Normalität geworden ist. Diese Normalität zieht unweigerlich auch in die Unternehmen ein, denn all die Social-Media-Anwendungen haben der eingestaubten E-Mail einiges voraus.

Vorteile von Social Media aus Nutzersicht:

- Es wird auf die Anrede verzichtet.
- Der Schreibstil ist weniger offiziell bis hin zu persönlich.
- Die Informationen sind schnell geschrieben und gesendet, da auf lange Ausführungen verzichtet wird.
- Die Handlungsaufforderungen sind nur stichpunktartig beschrieben und enthalten meistens klare Anweisungen, beispielsweise „Treffen heute 17 Uhr“.
- Aktuell herrscht noch ein signifikanter Zeitgewinn, weil eine Botschaft, die über einen Social-Media-Kanal verschickt wird, noch schneller gelesen wird als eine über den klassischen E-Mail-Weg.
- Es hat einen gewissen Spaßfaktor und schaut nicht nach angestaubtem Office-Look aus.
- Sie sind einfach zu bedienen.
- Niemand muss sich an Regeln halten, zumindest ist es so in den Köpfen verbreitet.
- Es wird oft noch nicht archiviert und damit schenkt es eine gefühlte Sicherheit, mehr erzählen zu können als bei einer E-Mail.
- Auch wegen der fehlenden Unternehmensarchivierung ist die Kommunikation schwer rekonstruierbar. Fast so, als würde mit unsichtbarer Tinte geschrieben. Aber nur fast.

Viele Punkte sind sehr gut und lassen sich auch für die Nutzung von E-Mails einfach adaptieren. Aber alle Punkte, die die Sicherheit des Unternehmens verletzen könnten, sind inakzeptabel und bedürfen einer Sensibilisierung der Mitarbeiter.

Was sollte sinnvollerweise genutzt werden – E-Mail oder Social Media wie beispielsweise WhatsApp?

Die Zwickmühle ist, dass aktuell Social Media hauptsächlich genutzt wird, weil man so vermeintlich schneller eine Antwort bekommt. Aber eigentlich sind diese Anwendungen – wie auch die E-Mail – ein zeitverzögertes System. Bloß weil jeder dauernd auf die Benachrichtigungen achtet, sind sie noch schnell. Wenn diese Handhabung sich wieder normalisiert, wie bei E-Mails, ist der Geschwindigkeitsgewinn dahingeschmolzen. Daneben haben sie das extreme Sicherheitsrisiko, die fehlende interne Archivierungsmöglichkeit und die Nachvollziehbarkeit von Kommunikationsabläufen. In Summe sind das alles Gründe, die eindeutig gegen Social Media und für die interne Kommunikation in Unternehmen sprechen.

7.1.1 Zu viele Eingangskanäle rauben Zeit, Aufmerksamkeit und die Konzentration

Ein weiteres Problem stellt die Anzahl von Eingangskanälen dar. Vor lauter E-Mails, Kalendereinträgen, SMS, Anrufbeantworternachrichten, Newstickersystemen ... und diversen Social-Media-Kanälen fällt konzentriertes Arbeiten schwer – aber auch das Herausfiltern der wirklich wichtigen Informationen aus dem Kommunikationsrauschen. Die vielen Kanäle rauben Zeit, sorgen dafür, dass sich alle gehetzt fühlen und ständig das Gefühl haben, etwas übersehen zu haben. Deshalb sollten Sie diese drastisch reduzieren.

7.1.2 Störer haben Vorrang. Nicht mehr bei Ihnen!

Ständig vibrieren, piepsen oder blinken die Smartphones. Egal in welchen Meetings wir gerade sitzen, hat die Information, wie wichtig oder unwichtig auch immer, wie ein Eindringling die höchste Priorität. Wie kann das sein? Das ist gegenüber allen Anwesenden ein absolut respektloses Verhalten.

Warum haben Störungen Vorrang? Weil wir es zulassen. Wir wollen abgelenkt werden, wir wollen wichtig erscheinen, wir wollen vielleicht auch der aktuellen Situation entfliehen.

Aber Gespräche und Meetings mit permanenten Störungen ziehen sich unweigerlich in die Länge und das ist für alle unangenehm.

Deshalb empfehle ich: Wenn Sie wirklich stark führen wollen, verbieten Sie die Nutzung von Smartphones, Tablets und Laptops in Meetings. Nur wenn Technik benötigt wird, darf diese zu diesem Zweck – und nur zu diesem Zweck – genutzt werden. So werden Sie wieder Herr der Lage und des Zeitplans.

7.1.3 Informationskultur versus Informationsflut

Damit Kommunikation wieder sinnvoll erscheint, muss ihre Qualität gesteigert und die allgemeine Flut reduziert werden. Wer über hundert E-Mails pro Tag bekommt – und das ist bei Führungskräften oft noch die Untergrenze –, der kann diese, realistisch betrachtet, nicht mehr alle lesen. Denn wer hat schon am Tag drei bis fünf Stunden Zeit, um seine E-Mails zu lesen und zu beantworten? Noch dramatischer wird es nach einer oder mehreren Wochen Urlaub. Dann kommen schon einmal gut und gerne über 1000 E-Mails zusammen. Deshalb lesen viele Führungskräfte im Urlaub ihre E-Mails, sortieren sie schon einmal vor oder gehen gleich zur Beantwortung über. Der Quereffekt auf den Urlaub ist fatal, denn die Entspannung ist dahin.

Um das wieder in den Griff zu bekommen, bedarf es einer E-Mail-Kultur, die allen, Führungskräften wie Mitarbeitern, Erleichterung bringt.

7.2 E-Mail-Kultur: reduziert, qualitativ hochwertig und gezielt schreiben

Stoßen Sie ein Umdenken in Sachen E-Mail an und steigern Sie die Qualität von E-Mails. Zeigen Sie, wie das E-Mail-Aufkommen reduziert und gleichzeitig gezielter kommuniziert werden kann. So minimieren Sie potenzielle Konflikte und stellen Entscheidungen auf eine professionellere Basis. Die folgenden Tipps stellen dabei Ihre neue E-Mail-Kultur auf ein solides Fundament.

7.2.1 Betreffzeile eindeutig und aussagekräftig nutzen

- Die **Betreffzeile** ist das wichtigste Instrument der E-Mail.

Sie dient als Teaser. Hier wird, nach dem Wahrnehmen des Absenders, entschieden, ob die E-Mail sofort, später oder gar nicht gelesen wird. Deshalb ist es hilfreich, wenn alle im Team das gleiche Schema in der Betreffzeile nutzen: „Kürzel“ – Anweisung oder Thema (was mit wem bis wann?).

Als Kürzel könnten Sie folgende nutzen: NOTES, TODO, INFO, FYI, ANANAS.

ANANAS oder einen ähnlichen ungewöhnlichen Begriff können Sie im Team als geheimes Team-Notfall-Zeichen einführen. Damit können sich die Mitarbeiter Ihres Teams bei Ihnen, aber auch untereinander im Notfall die Priorität reinholen. Dieser Notfall sollte aber im Team genau definiert sein und nur sparsam benutzt werden. Sonst haben Sie den gleichen Effekt, wie wenn Sie bei E-Mails die Wichtigkeit auf „hoch“ setzen. Dessen Wirkung ist schon lange verpufft.

7.2.2 E-Mail-Inhalt

- Behandeln Sie **pro E-Mail nur ein Thema** und vermeiden Sie die Verschachtelung verschiedener Themen und Aufgaben.

Machen Sie klare Ansagen und stellen Sie dabei keine offenen Fragen. Zum Beispiel können Sie, statt nach einem Termin zu fragen, auch einen exakten Zeitpunkt vorschlagen. Dann kann der Empfänger mit einem klaren Ja oder Nein antworten oder einen anderen Vorschlag senden.

Die Inhalte sollten rein sachlich geschrieben sein und keine Prosa und Scherze enthalten. Auch das Aufhübschen der E-Mails mit Emoticons, Bildern, Screenshots etc. sollte vermieden werden.

Formulieren Sie allgemein präzise und knapp und erhöhen Sie die Lesegeschwindigkeit durch eine gute Struktur.

Beschreiben Sie, was der Leser im Anhang finden wird.

Wenn Sie möchten, dass der Empfänger einen Inhalt schnell bestätigt, nutzen Sie den Trick, ihn darauf hinzuweisen, dass er formlos antworten darf. Zum Beispiel ist die Formulierung „Bitte kurz formlos bis zum Zeitpunkt XY bestätigen!“ meistens erfolgreicher als der formale Weg.

Bei fehlerhaften E-Mails schicken Sie besser schnell ein Update raus und weisen auf den Fehler hin. Das ist ratsamer als die Rückruffunktion. Somit kann der Empfänger die Änderung nachvollziehen und die Verwirrung wird reduziert.

Zeitkritische Informationen holen Sie besser telefonisch ein, fassen das Ergebnis knapp per E-Mail zusammen und schicken es anschließend zur Abstimmung und Ergänzung an den Gesprächspartner.

- 1. Da die E-Mail ein asynchrones Medium ist, ist die Definition von Antwortzeiten im Team äußerst sinnvoll.
- 2. Keine Antwort ist auch eine Antwort, beziehungsweise kann so interpretiert werden.

7.2.3 Definition von An, Cc und Bcc

Halten Sie den Verteiler so übersichtlich wie möglich. Tipp: je kleiner, desto besser. Definieren Sie, wer wo stehen soll und welche Erwartung an den Empfänger hergetragen wird. Wer auf Cc steht, wird durch die E-Mail nur informiert. Eine Handlungsaufforderung ergibt sich daraus nicht. Die Nutzung von Bcc sorgt für Misstrauen und sollte ganz vermieden werden.

7.2.4 Terminüberblick behalten

E-Mails mit Deadline verschieben Sie am besten in den (Outlook-)Kalender auf den genannten Termin. So werden Sie automatisch erinnert.

7.2.5 Abwesenheitsassistenten aktivieren

Leiten Sie Ihre E-Mails in Ihrer Abwesenheit an Ihren Stellvertreter weiter. Machen Sie die Weiterleitung für den E-Mail-Sender transparent und nennen Sie ihm auch gleich das Datum, ab dem Sie wieder persönlich E-Mails beantworten werden.

Lassen Sie Ihren Stellvertreter die E-Mails nach den Prioritäten vorsortieren, so haben Sie es nach einer längeren Abwesenheit leichter.

7.2.6 Nutzen Sie den Mülleimer

E-Mails, die Sie nicht mehr benötigen und auch nicht archivieren müssen, sollten Sie in den Mülleimer-Ordner verschieben. Zu viele unwichtige E-Mails im Posteingang lenken den Blick vom Wesentlichen ab.

7.2.7 Legen Sie Ordner an und sortieren Sie die E-Mails

Nutzen Sie Ordner und lassen Sie die E-Mails vom System automatisch sortieren. Damit sind die E-Mails aufgeräumt. Sie gewinnen Zeit und behalten den Überblick.

Als Ordnerstruktur ist die folgende Struktur innerhalb des Posteingangs besonders hilfreich:

- 000 – kritisch – Prio A – Ananas
- 001 – offen (und unbeantwortete E-Mails)
- 002 – beobachten und warten
- 003 – erledigt
- 004 – interner Spam
- 005 – Projekte erledigt
- 010 – Projekt A
- 020 – Projekt B
- ...
- 999 – Projekt XYZ

7.2.8 Definieren Sie für den Arbeitstag zwei bis drei Zeitblöcke für die E-Mail-Bearbeitung

Damit nicht jeder jederzeit seinen E-Mail-Eingang kontrollieren muss oder will, definieren Sie am besten zwei bis drei Zeitblöcke, über den Tag verteilt, in denen dies geschehen sollte, wie beispielsweise morgens, vor oder nach der Mittagspause und vor dem Feierabend. Disziplinieren Sie so Ihre Mitarbeiter und sich selbst.

7.2.9 Definieren Sie den Umgang mit E-Mails am Feierabend und am Wochenende

Wenn Sie nicht möchten, dass Ihr Team am Feierabend und/oder am Wochenende E-Mails liest und beantwortet, müssen Sie das unbedingt definieren und vorleben.

7.3 Kommunikationsfalle: mündliche Absprachen

Wie ist Ihre Erfahrung mit mündlichen Absprachen? Und wie sorgen Sie dafür, dass nicht im Nachgang durch plötzlich einsetzenden Alzheimer alles Besprochene vergessen wird?

Oft werden wichtige Themen quasi zwischen Tür und Angel besprochen, neueste Vorstandsentscheidungen oder der Projektstatus schnell ausgetauscht und gleichzeitig das weitere Vorgehen abgestimmt. Wenn Sie nicht direkt im Nachgang das Wesentliche zusammenfassen, laufen Sie Gefahr, dass Ihr Gesprächspartner sich später an nichts oder an etwas anderes als das Besprochene erinnert. Beides ist schlecht. Deshalb sollten Sie mündliche Absprachen immer schriftlich fixieren und bestätigen lassen.

Damit Sie mehr Nachdruck und Verbindlichkeit in mündliche Absprachen bringen, ist die Erstellung eines Protokolls absolut hilfreich.

7.3.1 Protokoll-Checkliste zur mündlichen Absprache

- Wer sind die Gesprächspartner?
- Was wurde konkret beschlossen?
- Wer?
- Tut was?
- Bis wann?
- Mit wem?
- Wer kontrolliert den Erfolg?
- Warum wurde das beschlossen?
- Wurde das Protokoll von allen Beteiligten genehmigt?

Schreiben Sie das Protokoll kurz und formlos per E-Mail und versenden Sie es an die Gesprächspartner. Ich rate an, extra dazuzuschreiben, dass es sich um einen formlosen Austausch handelt, da die Aufnahme in ein offizielles Projektprotokoll, beispielsweise im Projekt-Statusmeeting, später erfolgt. Bekanntlich wird dann schneller und „zwangloser“ gehandelt.

Durch diese Vorgehensweise klären Sie, ob der Gesprächspartner wirklich das gleiche Verständnis im Hinblick auf das Besprochene hat. Falls nicht, können Sie dann nachjustieren. So gewinnen Sie Sicherheit und Schnelligkeit und minimieren potenzielle Risiken.

7.3.2 Projekt-Statusmeeting

Zusätzlich sollten Sie das Besprochene – sofern es wirklich für alle Ohren bestimmt ist – im Projekt-Statusmeeting für alle Projektbeteiligten bekannt machen, damit die notwendige Transparenz über das Projektvorhaben herrscht.

7.4 Meetingkultur: kurz, lösungsorientiert und effizient diskutieren

7.4.1 Viele reden mit, keiner hört zu

Viele Meetings enden als Dauermeetings. Da wird geredet, auf Teufel komm raus gefeilscht und Aufgabenverteilungen bis ins Detail austariert. Um am Ende ergebnislos das Meeting zu vertagen. Willkommen in der Meetinghölle.

Und nicht nur das, in den meisten Meetings sind viel zu viele Teilnehmer anwesend und unbeteiligt.

Viele Führungskräfte nutzen Meetings nur zum „Schäfchen zählen“. Warum? Weil es ein absolutes Machtgefühl vermittelt, seine Schäfchen zählen zu können, sprich, wenn der Raum voll ist. Da fühlen sich manche Führungskräfte erst so richtig wohl. Nur die Zuhörer haben ein Problem und versuchen krampfhaft, wach zu bleiben. Dumm nur, dass durch solches Gehabe wertvolle Ressourcen verschwendet werden.

7.4.2 Die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Meetings

Elf Tipps, die es in sich haben. Jeder für sich allein ist schon hilfreich, aber alle zusammen bringen Ihre Besprechungen auf das höchste Niveau. Wenn Sie diese Tipps sukzessive in Ihren Meetings umsetzen, sind Sie auf dem besten Weg, eine strukturierte, effiziente und Erfolg versprechende Meetingkultur in Ihrem Team und vielleicht sogar in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

Erstens: Erstellen Sie eine Agenda

Die Agenda ist der Dreh- und Angelpunkt eines gut organisierten Meetings. Eine Agenda zu erstellen und sie im Vorfeld auch noch zur Abstimmung zu versenden, ist für viele schon ein Kraftakt und in einem schnelllebigen Unternehmen fast unmöglich. Aber eben nur fast. Alle Teilnehmer werden Ihnen für das dadurch entstehende strukturierte Meeting dankbar sein.

Deshalb erstellen Sie immer im Vorfeld eine Agenda. Fragen Sie jeden Teilnehmer, ob er ein Thema für das Meeting hat. Anschließend definieren Sie für jeden Agendapunkt ein Zeitfenster, das Sie auch den Teilnehmern mitteilen, damit sich diese darauf einstellen können.

Reservieren Sie zusätzlich einen Puffer von ca. 20 % der gesamten Meetingzeit für Unvorhergesehenes.

Zweitens: Starten Sie kein Meeting ohne Zeitnehmer oder benutzen Sie einen Wecker

Der Zeitnehmer oder ein Wecker ist die Notfallroutine, falls der Redefluss doch einmal gebremst werden muss.

Der Zeitnehmer hat die Aufgabe, die Zeit im Auge zu behalten. Und wenn ein Teilnehmer länger redet, als in der Agenda veranschlagt wurde, gibt er ein Zeichen. Greifen Sie dieses Zeichen auf und stoppen Sie den Sprecher oder die gerade stattfindende Diskussion. Entscheiden Sie anschließend, ob zugunsten dieses Themas ein anderer Agendapunkt gestrichen oder verschoben werden soll oder ob das Thema bilateral nach dem Meeting weiterdiskutiert werden soll. Egal wie Sie sich entscheiden, mit dieser Methode haben Dauerdiskussionen keine Chance mehr.

Der Zeitnehmer ist Ihr Erfolgsgarant, dass kein Agendapunkt zeitlich überschritten wird. Somit können Sie sich voll und ganz auf den Inhalt und die Moderation konzentrieren.

Sollten Sie statt mit einem Zeitnehmer mit einem Wecker arbeiten, gibt dieser Ihnen die Zeiten vor; um das Zeitmanagement müssen Sie sich dann selbst kümmern, ebenso wie um die Moderation der Themen.

Drittens: Reduzieren Sie den Teilnehmerkreis auf ein Minimum

Diese Regel hilft gegen Ressourcenverschwendung und zu viele Meinungen. Hierbei haben sich Meetings mit maximal sieben Personen als besonders wirkungsvoll erwiesen.

Laden Sie nur die Personen ein, die Sie wirklich für Ihre Agenda benötigen, denn zu viele Meinungen bringen Diskussionen oft zum Überkochen. Stellen Sie sich deshalb im Vorfeld die Frage: Wer kann sinnvoll etwas zu dem Thema beitragen und wer muss nur informiert werden? Diejenigen, die nur die Information brauchen, können diese auch nach dem Meeting erhalten.

Viertens: Laden Sie die Teilnehmer themen- und zeitspezifisch ein

So nutzen die Teilnehmer ihre Zeit sinnvoller und können trotzdem ihr Anliegen im Meeting vortragen. Fordern Sie die Teilnehmer nach ihrem Agendapunkt auf, das Meeting wieder zu verlassen.

Geben Sie diese Vorgehensweise aber unbedingt im Vorfeld bekannt, damit sich die Teilnehmer nicht wie Ausgeladene vorkommen. Wichtig dabei ist, dass Sie ein gutes Zeitmanagement haben, einen peniblen Zeitnehmer, aber auch verlässliche Teilnehmer, die zur abgestimmten Zeit verfügbar sind.

Fünftens: Sorgen Sie durch ein Protokoll und einen Aktionsplan für Klarheit und Nachhaltigkeit

Ohne ein stichpunktartiges Protokoll und einen detaillierten Aktionsplan geht es nicht und oft sind die Commitments, die in Meetings leicht gegeben wurden, schnell wieder null und nichtig. Außerdem fehlt Ihnen sonst auch die Grundlage dafür, dass sich zum einen die nicht anwesenden Personen selbstständig informieren können und dass zum anderen die festgelegten Aktionen nachhaltig umgesetzt werden.

Benennen Sie deshalb zu Beginn des Meetings einen Protokollanten und definieren Sie, wie das Protokoll auszusehen hat.

Ein ordentlicher Aktionsplan sollte mindestens die folgenden Punkte festlegen:

- Wer?
- Tut was?
- Mit wem?
- Bis wann?
- Wer kontrolliert den Erfolg?

Sechstens: Sorgen Sie durch einen Themenparkplatz dafür, dass Sie nicht den roten Faden verlieren

Der Themenparkplatz ist so etwas wie ein geheimer Erfolgsgarant.

Sie kennen das sicherlich: Kaum haben Sie das Meeting begonnen, fordert Sie ein Teilnehmer auf, noch ein weiteres Thema in die Agenda aufzunehmen. Bitten Sie den Teilnehmer, sein Thema in einer Minute kurz vorzustellen und zu begründen, warum dieser Punkt wichtiger ist als die anderen Agendapunkte. Entscheiden Sie anschließend, wie Sie weiter vorgehen. Wenn Sie zu dem Entschluss gekommen sind, dass dieser Punkt für dieses Meeting nicht wichtig ist, nehmen Sie das Thema stichpunktartig auf ein Flipchart mit dem Namen „Themenparkplatz“ auf. Parken Sie das Thema dort für ein anderes Meeting. So sorgen Sie dafür, dass Sie im Meeting den roten Faden nicht verlieren.

Siebtens: Integrieren Sie jeden Teilnehmer so, wie er am produktivsten ist

Es gibt Teilnehmer, die ein ausgeprägtes Machtbedürfnis haben, andere halten sich als stille Denker im Hintergrund und wiederum andere kommen nie zu Wort.

Diejenigen, die durch Dominanz auffallen, sollten Sie zu jeder Fragestellung als Erstes um ein Statement bitten. Die, die sonst nie zu Wort kommen, müssen Sie beschützend integrieren und die stillen Denker fordern Sie zum Schluss des Agendapunktes auf, die Erkenntnisse aus der Diskussion inklusive der eigenen darzustellen.

Sie als Moderator sollten am Ende jedes Agendapunktes das Ergebnis noch einmal in Ihren eigenen Worten zusammenfassen und definieren, was ins Protokoll übernommen werden soll.

Achtens: Erziehen Sie die Teilnehmer durch die richtige Konditionierung zu mehr Produktivität

In Summe sind das alles einfache Tipps, aber der Erfolg von Meetings hängt von der Konditionierung der Teilnehmer ab.

Der Moderator und der Organisator sind diejenigen, die die größte Chance haben, nachhaltig alle Beteiligten zu produktiven und aktiven Teilnehmern zu erziehen. Der größte Fehler, den Sie dabei machen können, ist, Ihren einmal eingeschlagenen Weg immer wieder zu verlassen, sodass kein eindeutiger Führungsstil erkennbar ist. Lernen die Teilnehmer aber nach einer kurzen Eingewöhnungsphase, dass Ihre Meetings immer den gleichen Ablauf haben und zielführend organisiert sind, werden sie sich an Ihre Meetingregeln halten. So haben Sie die Chance, langsam eine neue Meetingkultur zu etablieren.

Neuntens: Hinterfragen Sie immer die Sinnhaftigkeit des Meetings

Allzu oft werden Meetings einberufen, weil keine andere Art der Abstimmung etabliert ist. Nicht jedes Meeting macht wirklich Sinn und nicht jedes Thema verdient es, endlos breitgetreten zu werden. Überlegen Sie sich stets genau, ob Sie die Mitarbeiter wirklich aus ihrem Tagesgeschäft reißen wollen, um ein Thema in einem Meeting zu besprechen, oder ob ein Telefonat oder E-Mail-Wechsel nicht auch zielführend wäre.

Zehntens: Bestimmen Sie die Meetingdauer auf ungerade Einheiten

Wo steht bitte schön geschrieben, dass ein Meeting eine, zwei oder drei Stunden dauern muss? Nirgends.

Definieren Sie deshalb pro Thema individuell die Meetingdauer. Meetings, die von vornherein auf weniger als eine Stunde ausgelegt sind, wie beispielsweise fünfzig Minuten, sind viel effizienter als eins mit sechzig Minuten. Bei dem dann auch noch alle Teilnehmer, die ein weiteres Meeting im Anschluss haben, zu diesem zu spät kommen werden.

Lassen Sie Meetings immer mindestens fünf bis zehn Minuten vor Ablauf der vollen Stunde enden, damit jeder Teilnehmer auch entspannt an Folgeterminen teilnehmen kann. Kürzen Sie Meetings auf zwanzig, fünfzig oder siebzig Minuten. Eine Verknappung der Zeit fördert die Konzentration auf das Wesentliche.

Elftens: Halten Sie Meetings im Stehen oder Gehen

Meetings müssen nicht im Sitzen gehalten werden, denn so fördern Sie eine Konsumhaltung. Jeder lehnt sich zurück und lässt erst einmal den Moderator reden und reden ... Halten Sie Meetings stattdessen im Stehen oder im Gehen, so steigern Sie ohne viel Hinzutun die Produktivität.

Weiterführende Literatur

1. Berndt C, Bingel C, Bittner B (2009) Tools im Problemlösungsprozess: Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. managerSeminare, Bonn
2. Besser R (2010) Interventionen, die etwas bewegen: Prozesse emotionalisieren, mit Konfrontation aktivieren, über Grenzen gehen, wirksame Rituale gestalten. Beltz, Weinheim
3. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn
4. Horn K-P, Brick R (2010) Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal, Offenbach
5. Hornig M (2013) 30 Minuten Flow. Gabal, Offenbach
6. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
7. Radatz S (2009) Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management, Wien
8. Rohm A (Hrsg.) (2008) Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. managerSeminare, Bonn

9. Sachs U, Weidinger B (2009) Beobachten – Verstehen – Verändern: Konventionelle und analoge Interventionen. Goldegg, Wien
10. Schulz von Thun F (2009a) Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbek
11. Schulz von Thun F (2009b) Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerecht Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation. Rowohlt, Reinbek
12. Schulz von Thun F (2005) Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Rowohlt, Reinbek
13. Seifert J (2011) Moderation und Konfliktklärung: Leitfaden zur Konfliktmoderation. Gabal, Offenbach
14. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt

Arbeitsblätter

15. www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial. Das Passwort finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Entscheidungen: Risiken erkennen, Chancen wahrnehmen und zielsicher die richtige Wahl treffen

8

Zusammenfassung

Entscheidungen fallen unter Zeitnot und Druck ist nicht einfach. Nutzen Sie aber zur Entscheidungsfindung ein systematisches Risikomanagement, das auch die potenziellen Chancen aufdeckt, ermöglicht es das zielsichere Durchstarten. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie mithilfe der SWOT-Analyse treffsicher entscheiden können und sich gleichzeitig durch ein Frühwarnsystem absichern.

Einer der Erfolgsgaranten von Führungskräften, die stark führen können, ist das schnelle und zielsichere Entscheiden. Sie drücken sich nicht vor Entscheidungen und verstecken sich nicht hinter sogenannten Entscheidungsumlaufverfahren. Starke Führungskräfte wissen, was sie tun. Sie tragen für ihr Handeln die Konsequenzen. Zusätzlich haben sie gelernt, mit Fehlern richtig umzugehen. Deshalb scheint es ihnen leichter zu fallen, Entscheidungen zu fällen, als anderen Führungskräften.

8.1 Angsthasen nutzen Verzögerungsmethoden

An der Wortwahl können Sie schon erahnen, was ich von Führungskräften halte, die sich erstens nicht trauen, eine Entscheidung zu treffen, und zweitens die Entscheidungsfindung auch noch verschleppen wollen. Das sind Angsthasen, die sich hinter verschiedenen Verzögerungsmethoden verstecken.

Dazu gehört beispielsweise eine Tischvorlage. Das ist eine Präsentation mit ein bis zwei Folien, in der dem Vorstand oder der Geschäftsführung während einer Sitzung entweder eine Entscheidung nur zur Kenntnisnahme oder zur Entscheidung vorgelegt wird.

Eine weitere Entscheidungsbremse ist das sogenannte Umlaufverfahren per Mappe. Diese Mappe wird meist auf Führungsebene verteilt und beinhaltet eine Kurzpräsentation und einen Unterschriftenbogen. Jede Führungskraft muss dann mit Unterschrift für oder gegen das geplante Vorhaben stimmen. Mit einem Umlaufverfahren wird versucht, die Entscheidung auf viele Schultern zu verteilen, und das kann gut und gerne zwei Wochen in Anspruch nehmen.

Weitere Verzögerungen werden durch zusätzliche Anhörungen und gesonderte Entscheidungsmeetings geschaffen. Oder die Hürde wird gleich durch weitere Entscheidungsgremien oder Projektgates erhöht.

Neben der Zeitverzögerung haben diese Verfahren noch einen anderen fatalen Effekt, nämlich die Abhängigkeiten. Nach dem Motto: „Wenn der nicht zustimmt, kann ich es auch nicht.“ Außerdem können so perfekt Ausreden wie beispielsweise „Auf dieser Basis kann ich nicht entscheiden, ich brauche mehr Details“ vorgeschoben werden. Wenn Sie Letzteres von Ihrem Vorgesetzten hören, wissen Sie auf jeden Fall schon mal eins: Der will jetzt und hier einfach nicht entscheiden.

8.2 Wer sicher entscheiden will, muss sich vom Druck befreien

Bei all diesem Verzögern stellt sich die Frage, warum diese Führungskräfte eigentlich nicht entscheiden wollen: Weil der reale oder der gefühlte Druck so hoch ist! Eins muss dabei klar sein: Wer eine Entscheidung trifft, muss auch die Verantwortung tragen. Das kann aber nicht, wer sich von äußeren Bedingungen (ver)leiten lässt wie beispielsweise Gefälligkeiten, gefühlter Abhängigkeit von Mitarbeitern, Hierarchiedenken, Dogmen, Regeln, Traditionen, Ritualen, Tabus, Angst vor Strafe oder Minderleistung. Wenn das die Richtschnur sein sollte, dann kann niemand aus freien Stücken entscheiden. Mit diesem Ballast lässt sich nicht mehr klar denken, geschweige denn frei entscheiden.

Sollte der Druck zu hoch sein, so finden Sie erst die druckausübende Quelle und lösen diese auf, um dann unbeeinflusst entscheiden zu können.

8.3 Wer zielsicher entscheiden will, muss die richtigen Fragen stellen

Dabei ist das Entscheiden an sich nicht so schwierig, wenn Sie gelernt haben, die richtigen Fragen zu stellen. Schließlich entscheiden Sie tagtäglich eine Menge Dinge und damit haben Sie auch keine Probleme.

Was ist notwendig, um eine Entscheidung zu fällen? Eine solide Wissensbasis und eine Zielvorstellung, also wie die Entscheidung auf das Gesamtziel einzahlt und das Ziel auszusehen hat.

Die entscheidenden Fragen lauten:

1. Über was soll entschieden werden?
2. Wer braucht die Entscheidung?
3. Warum soll jetzt entschieden werden?
4. Was passiert, wenn keine Entscheidung getroffen wird?
5. Was sind die echten Gründe, also die Beweggründe, warum das Anliegen entschieden werden soll?
6. Wer hat etwas davon, wenn dafür oder dagegen entschieden wird?
7. Was bringt die Entscheidung dem Entscheider?
8. Was passiert, nachdem entschieden wurde?
9. Wie wird die Entscheidung umgesetzt?
10. Gibt es Quereffekte mit anderen Personen oder Projekten, wenn das Anliegen umgesetzt wird?
11. Welche Risiken gibt es?
12. Ist die Entscheidung automatisch mit anderen Entscheidungen verknüpft nach dem Motto: „Wenn das eine entschieden wurde, wird automatisch auch etwas anderem zugestimmt“?
13. Welche Chancen können ergriffen werden?
14. Wie passt die Entscheidung in die eigene Zielvorstellung? Zahlt sie darauf ein oder verhindert sie die Zielerreichung?

8.4 SWOT-Analyse: für zuverlässige Entscheidungen

8.4.1 SWOT-Analyse, das Universaltool bei Entscheidungen besticht durch seine Vielseitigkeit

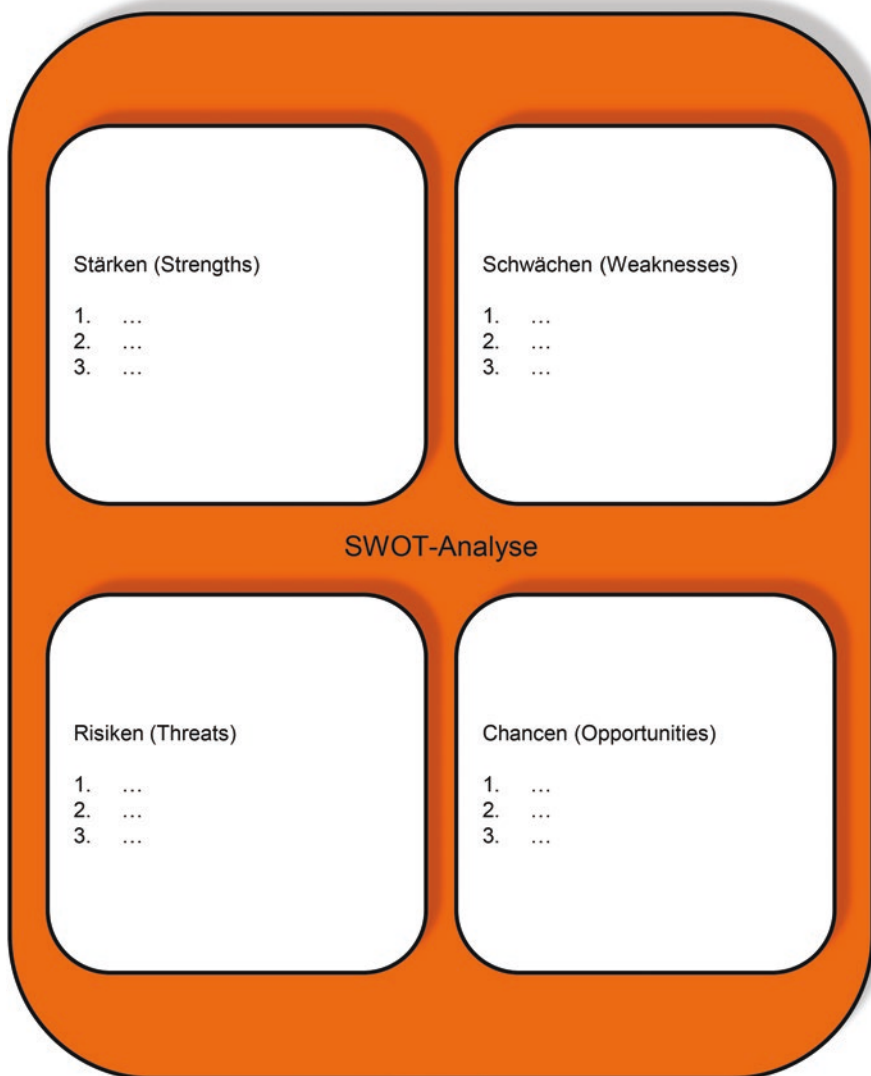
Führungskräfte müssen schnell und viel entscheiden und dann ist guter Rat oft teuer oder nicht greifbar. Gerade wenn es schnell gehen soll und die Entscheidung auf eine solide Basis gestellt werden soll, stellt die SWOT-Analyse die beste Wahl dar. Diese ist das Universaltool (siehe Abb. 8.1) für Führungskräfte, wenn es gilt, zuverlässige Entscheidungen zu fällen. Außerdem können Sie die SWOT-Analyse allein oder auch gemeinsam in einem kleinen Team erarbeiten.

Das Akronym SWOT

Ursprünglich wurde die SWOT-Methode in den 1960er-Jahren während einer Studie der Stanford University entwickelt.

SWOT ist ein Akronym und setzt sich aus den vier folgenden Begriffen zusammen:

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen)
- Threats (Risiken oder Bedrohungen)



The diagram is a large orange rounded rectangle containing four white rounded rectangles arranged in a 2x2 grid. The top-left white box is titled 'Stärken (Strengths)' and contains a list with three items: '1. ...', '2. ...', and '3. ...'. The top-right white box is titled 'Schwächen (Weaknesses)' and contains a list with three items: '1. ...', '2. ...', and '3. ...'. The bottom-left white box is titled 'Risiken (Threats)' and contains a list with three items: '1. ...', '2. ...', and '3. ...'. The bottom-right white box is titled 'Chancen (Opportunities)' and contains a list with three items: '1. ...', '2. ...', and '3. ...'. The text 'SWOT-Analyse' is centered in the orange background between the four white boxes.

Stärken (Strengths)

1. ...
2. ...
3. ...

Schwächen (Weaknesses)

1. ...
2. ...
3. ...

SWOT-Analyse

Risiken (Threats)

1. ...
2. ...
3. ...

Chancen (Opportunities)

1. ...
2. ...
3. ...

Abb. 8.1 Die SWOT-Analyse für Entscheidungen

8.4.2 Die SWOT-Methode

Die SWOT-Methodik hilft beim Erkennen von Lücken und Widersprüchen. Sie minimiert zeitraubende Abstimmungsschleifen und stellt die Entscheidung auf eine solide Basis. Dabei ist die Anwendung auch noch denkbar einfach, indem Sie schlicht die Fragen aus der SWOT-Analyse für sich selbst beantworten. Betrachten Sie die Fragestellung hinsichtlich der Stärken und Schwächen in Bezug auf die Gegenwart und beantworten Sie die Fragen zu den Chancen und Risiken mit Blick auf die Zukunft.

Blickrichtung Gegenwart

Stärken (Strengths):

- Welchen Nutzen bringt die Entscheidung?
- Welche Ihrer Stärken bzw. welche Stärken des Teams oder des Projekts kommen dabei zum Einsatz?
- Wie ließen sich die Stärken noch betonen und besonders nutzen?
- Durch welche Stärken könnten die Schwächen kompensiert werden?

Schwächen (Weaknesses):

- Fehlt Ihnen noch etwas, um die Entscheidung erfolgreich umsetzen zu können?
- Gibt es Widerstände in Ihrem Team, bei Ihren Kollegen oder bei Ihren Kunden?
- Welche Schwächen könnten die Umsetzung gefährden?

Blickrichtung Zukunft

Chancen (Opportunities):

- Welche Chancen in Bezug auf Ihre Fähigkeiten, Produkte und den zu erwartenden Gewinn eröffnen sich für ...
 - Sie?
 - Ihr Team?
 - Ihr Unternehmen?
- Wie könnten Sie die Chancen besser nutzen?

Risiken (Threats):

- Was würde die Umsetzung der Entscheidung bedrohen?
- Welche Gefahren gibt es?
- Wie könnte die Eintrittswahrscheinlichkeit der Gefahren minimiert werden?
- Was könnte Sie vor den Gefahren schützen?
- Gibt es etwas, das sogar Sie, Ihr Team oder Ihr Unternehmen durch das Treffen der Entscheidung bedrohen würde?

8.5 Informationspolitik: Entscheidungsvorlagen sinnvoll nutzen und der „Aufschieberitis“ die Grundlage entziehen

8.5.1 Was tun bei „Entscheidungsaufschieberitis“?

Es gibt nichts Nervigeres, als auf Entscheidungen zu warten, die mit diversen Ausreden immer wieder verschoben werden. Da hilft kein Druck, da hilft kein Bitten und Betteln, da hilft nur eine geschickte und im Vorfeld betriebene Informationspolitik.

8.5.2 Taktik: die clevere Informationspolitik

Erstellen Sie hierzu eine Entscheidungsvorlage, bestehend aus zwei Folien. Ebnet Sie danach den Weg für die Entscheidung, indem Sie die Entscheidungspräsentation im Vorfeld an alle Entscheider zur Information versenden. Fragen Sie anschließend bei jedem einzeln nach, ob Sie einen kurzen persönlichen Termin zum Besprechen der Folien haben können. Dieser kann telefonisch oder vor Ort stattfinden. Wenn Ihre Präsentation gut ist, entscheiden schon viele bei Ihrer Besprechungsanfrage auf Grundlage der übersichtlichen Präsentation, dass zum einen kein Meeting nötig ist, und zum anderen wird auch oft spontan direkt über den Inhalt entschieden.

Mit dieser Vorgehensweise gewinnen Sie doppelt, zum einen Geschwindigkeit und zum anderen oft eine Art Durchwinken Ihrer Entscheidung.

8.5.3 Beschlüsse sichern

Vor einem muss ich Sie aber eindringlich warnen: Nehmen Sie mündliche Entscheidungen nie als beschlossen an, sondern lassen Sie sich diese immer schriftlich per E-Mail oder in einem Protokoll bestätigen. Auf mündliche Absprachen können Sie sich, wenn es hart auf hart kommt, nicht verlassen.

Sorgen Sie deshalb für die Nachhaltigkeit der Entscheidung und lassen Sie sich entweder die Entscheidung per E-Mail bestätigen oder schicken Sie eine kurze E-Mail an den Entscheider mit folgendem Text: „Wie gerade beschlossen, ist die weitere Vorgehensweise ...“. Somit haben Sie indirekt einen Nachweis über die Entscheidung.

Wenn Sie befürchten, dass die Aufforderung nach einer Beschlussbestätigung so aussieht, als würden Sie den anderen nicht als vertrauenswürdig einstufen, können Sie dies ganz einfach entkräften, indem Sie ihn darauf hinweisen, dass die Information auch das Projektteam oder Kollegen bekommen sollen. Und falls Sie im Urlaub sind oder plötzlich krank werden, kann die Information einfach weitergereicht werden.

Eine Bestätigung hat nichts mit Misstrauen zu tun, sondern steigert die Nachhaltigkeit und die reibungslose Umsetzung des Beschlusses, da andere den Beschluss nicht anzweifeln.

Ziel der Entscheidungsvorlage: alle potenziellen Fragen klären

Das Ziel sollte sein, dass diese Entscheidungsvorlage (siehe Abb. 8.2) von allein wirkt und keinen Spielraum für Interpretationen bietet. Das heißt, dass keine weiteren Erklärungen für eine Entscheidung benötigt werden und auch ein Fachfremder auf dieser Basis entscheiden kann.

Halten Sie die Präsentation knapp und beschränken Sie sich auf zwei Folien. Je prägnanter Sie den Inhalt auf den Punkt bringen, desto eher wird die Präsentation gelesen und auf ihrer Basis entschieden.

Entscheidungsvorlage zum Thema: _____

1. Inhalt:

2. Entscheidungshistorie:

3. Entscheidungstermin:

4. Abhängigkeiten:

5. Nutzen:

6. Unternehmensziele:

7. Entscheidungsempfehlung:

8. Alternative Entscheidungsempfehlung:

Abb. 8.2 Die Entscheidungsvorlage

Auf der ersten Folie fassen Sie kurz Folgendes zusammen:

- Inhalt: Was soll entschieden werden?
- Entscheidungshistorie: Wurde über das gleiche Thema schon einmal entschieden oder gibt es Ergänzungen zu vorhergehenden Entscheidungen oder Entscheidungsversuchen?

- Entscheidungstermin: Warum muss jetzt entschieden werden?
- Abhängigkeiten: Welche Abhängigkeiten gibt es zu anderen Projekten, Abteilungen oder Einzelpersonen?
- Nutzen: Wer und welche Projekte haben etwas davon, wenn dies beschlossen wird?
- Unternehmensziele: Wie zählt die Entscheidung auf die Unternehmensstrategie und -ziele ein?
- Ihre Entscheidungsempfehlung: Was ist Ihre Empfehlung?
- Alternative Entscheidungsempfehlung: Welche alternative Entscheidungsempfehlung können Sie geben? Zeigen Sie dadurch, dass Sie das Thema rundum beleuchtet haben.

Die zweite Folie dient der Validierung und beinhaltet die SWOT-Analyse:

- Stärken des Themas, über das entschieden werden soll.
- Schwächen des Themas, über das entschieden werden soll.
- Risiken, die für das Thema bestehen, die das Umfeld betreffen oder kritische Abhängigkeiten zu anderen Themen.
- Chancen, die aus dem Thema hervorgehen können, oder positive Quereffekte.

8.6 Entscheidungen terminieren: potenzielle Entscheidungsengpässe erkennen und Alternativen planen

Wenn Sie wissen, dass Sie in absehbarer Zeit Themen zur Entscheidung weiterreichen müssen, planen Sie die Entscheidungsfindung entsprechend ein. Achten Sie darauf, ob die Entscheider Urlaub haben, auf Messen sind, in Hauptversammlungen abtauchen oder sonstige bereits bekannte Termine auf Ihren Entscheidungstermin treffen könnten. Falls ja, planen Sie Ihre Entscheidung um diese Termine herum. Im besten Fall legen Sie die Entscheidungsfindung mit Puffer vor den Zeitengpass und umschiffen so das Problem.

Projektmanagementtipp

Notieren Sie auch unbedingt im Projektumfeld die potenziellen Entscheidungsengpässe in Ihrem Zeitplan [1]. Versehen Sie diese mit einem Meilenstein, damit Sie vor den Engpässen die Entscheidung zum Beschluss bringen können.

Literatur

1. Fuhrmann B (2013) Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenen Projekte in Erfolge verwandeln. Gabal, Offenbach

Weiterführende Literatur

2. Andler N (2008) Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Publicis Corporate Publing, Erlangen
3. Covey SR (2006) Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Gabal, Offenbach
4. Dörner D (2005) Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg
5. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
6. Furtner M (2017) Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
7. Krogerus M, Tschäppeler R (2010) 50 Erfolgsmodelle: Kleines Handbuch für strategische Entscheidungen. Kein & Aber, Zürich
8. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
9. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
10. Peters T (2015) Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte mit vielen Beispielen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
11. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
12. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Konsequenzkultur: aus Fehlern lernen, richtig schlussfolgern und erfolgreich durchstarten

9

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte denken und handeln konsequent. Was das konkret bedeutet und wie Sie eine Kultur schaffen, in der Konsequenzen nicht unweigerlich zur Abmahnung führen, sondern in der Fehler erlaubt sind und aus der sich wiederum eine echte Lern- und Feedbackkultur entwickeln kann, erfahren Sie in diesem Kapitel. Nur so ermöglichen starke Führungskräfte ein echtes und nachhaltiges Wachstum – im Einklang mit den Menschen.

9.1 Stark führen bedeutet konsequent zu führen

Stehen Unternehmen und ganz besonders deren Führungskräfte auf dem Prüfstand, lässt sich schnell feststellen, ob diese eine Konsequenzkultur leben oder nicht. Das Fehlen dieser ist meiner Meinung nach eine der Führungsschwachstellen überhaupt. Wenn die Topführungsebene schon kein konsequentes Denken und Handeln zeigt, färbt das auch auf die unteren Hierarchiestufen ab. Mit fatalen Auswirkungen: Es wird viel geredet, aber ohne Wirkung. Es wird viel Druck aufgebaut, aber ohne Wirkung. Es wird viel geklagt, aber jeder macht trotzdem, was er will. So lange, bis der Ernst der Lage erkannt wird. Und manchmal sogar noch darüber hinaus.

Zwei Fragen sind dabei wichtig. Erstens: Warum wird nicht konsequent geführt? Zweitens: Warum müssen die Menschen erst wach gerüttelt werden, bevor sie sich bewegen? Und das betrifft alle Ebenen des Unternehmens. Welche Urkraft ist es, die Menschen beharrlich erstarren und sich vor jeglicher Veränderung verschließen lässt, selbst wenn es den eigenen Stuhl kosten könnte?

Praxisbeispiel**Inkonsequenz lässt Unternehmen untergehen**

Sehr häufig werde ich gerufen, wenn Unternehmen schon seit Längerem tieferrote Zahlen schreiben. In diesem Fall ist es ein IT-Beratungs- und Softwareentwicklungsdienstleister, der kein weiteres Jahr überleben würde. Zum Stand der Beauftragung sind noch kleine Reserven da. Erste Maßnahmen wie Umstrukturierungen oder Entlassungen hat es oft schon vor meiner Tätigkeit gegeben. Ehe erkannt wurde, dass diese auch nicht helfen. Den Kostenapparat drastisch zu minimieren, ist ein möglicher Versuch, aber dies löst nicht das Grundproblem.

Im Gegenteil, wenn die Kostenreduzierung nicht in aller Konsequenz durchdacht ist, verlagern sich die Probleme nur an andere Stellen, wie dieses Beispiel zeigt: Etliche Mitarbeiter des Marketings wurden entlassen und plötzlich lagen deren Tätigkeiten bei den Vertrieblern. Zudem wurden die Tester entlassen und die Entwickler mussten deren Tätigkeiten übernehmen.

Dabei hatte keine ordentliche Übergabe stattgefunden, die die Vertriebsmitarbeiter in die Lage versetzt hätte, solche Tätigkeiten zufriedenstellend auszuführen. Die Folge neben dem wachsenden Unmut war, dass viel Zeit für die Marketingaufgaben verbraucht wurde, in der der Vertrieb nicht akquirieren konnte. Folglich gab es noch weniger Aufträge. Auch dem eigentlichen Softwareprodukt tat die Entlassungswelle der Tester nicht gut, da die Softwareentwickler betriebsblind waren und die eigenen Fehler nicht sehen konnten.

Erst als der Topriege das Wasser bis zum Hals stand, wurde klar, dass sich etwas grundlegend ändern muss. Aber was? Gehe ich dann mit der Geschäftsführung ins Gespräch, kommen oft Vorschläge wie „Wir müssen den Vertrieb besser aufstellen“, „Wir müssen Kosten sparen“, „Wir müssen das Marketing stärker fordern“.

Nein, nein und nochmals nein, nicht im ersten Schritt. Zuerst muss dafür gesorgt werden, dass das Führungsteam wieder in Führung geht beziehungsweise oftmals überhaupt das erste Mal richtig in Führung geht. Nur das konsequente Führen ist dabei die Tätigkeit, die die Schlinge am Hals lockert, und nichts anderes.

Die Führungsebene muss tief innerlich verstanden haben, dass sie schuld ist an der aktuellen Misere, nicht die Mitarbeiter und schon gar nicht der Markt. Nein, die Führungsebene. Nach dieser Erkenntnis muss es klick machen und es braucht eine bewusste Entscheidung zu der Aussage: „Ja, ich übernehme die Verantwortung, führe ab sofort mit Konsequenz und bringe das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs“ oder: „Nein, das ist mir zu anstrengend“.

Nur eine zeitnahe und klares Ja oder Nein helfen. Und das konsequente Ablegen der Inkonsequenz.

Konsequenz, was bedeutet das überhaupt?

Der Begriff Konsequenz stammt vom lateinischen „consequi“ ab und bedeutet so viel wie „folgen“ oder „erreichen“. Im weitesten Sinne auch die Folgerung.

► **Konsequenzkultur** bedeutet, mit Fokus zu denken und zu handeln, aus seinem Handeln die richtigen Folgerungen zu ziehen und aus Fehlern zu lernen und somit letztendlich den Fehler nicht wieder zu begehen.

Sie können statt Konsequenz auch gerne das Wort Folgerung oder Folge nutzen, wenn es für Sie dann die sprachliche Härte nimmt. Ich finde es sehr treffend, drückt es doch aus, dass es etwas Logisches und Unumstößliches ist. Handle ich nicht reflektiert, ziehe ich auch keine Konsequenzen daraus!

9.2 Konsequenzkultur: schafft die Basis für Wachstum

► Eine **Konsequenzkultur** können Sie nur dann aufbauen, wenn Sie den inkonsequenten Führungsprinzipien den Kampf ansagen.

9.2.1 Klare Haltung in Bezug auf Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Selbstverantwortung

Die Säulen der Konsequenzkultur sind Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Selbstverantwortung im Denken, Handeln und Vorleben. Das bedeutet, dass für die Führungskräfte die gleichen Regeln und Ansprüche gelten wie für die Mitarbeiter. Dazu gehört beispielsweise, Wort zu halten, Zusagen und Termine einzuhalten, aber auch vorauszudenken und sich über die eventuellen Konsequenzen im Vorfeld Gedanken zu machen.

9.2.2 Gleiche Denkweise für alle

Wer von seinen Mitarbeitern erwartet, dass diese lösungsorientiert handeln, muss das auch selbst tun und nicht beim ersten Problem den Kopf in den Sand stecken. Viele verstecken sich bei Problemen und Krisen, egal wie groß diese sind, in ihrem Büro oder hinter ihrem Telefon und sind dann für lange Zeit nicht mehr ansprechbar, anstatt mit dem Team an die Problemlösung zu gehen. Oder sie scheuen Überzeugungsarbeit und Diskussionen, die durchaus auch mal hitzig verlaufen können. Eine Führungskraft darf davor keine Angst haben.

9.2.3 Unausgeführte Drohungen zerstören die Führungsglaubwürdigkeit

Als besonders katastrophal für die Führungsglaubwürdigkeit gilt die mangelnde Konsequenz von Drohungen und Sanktionen. Denn Hunde, die bellen, beißen nicht und sind somit aus Sicht des anderen handzahn.

Ganz abgesehen davon, dass Drohungen auszusprechen der Stil der schwachen Führungskräfte ist, sollte sich jeder immer vorher Gedanken machen, ob er das, was er dem anderen androht, auch umsetzen kann und will.

Sollten Sie zu dem Entschluss kommen, dass angedrohte Sanktionen gegenüber einem Mitarbeiter angebracht sind, führen Sie diese konsequent und zeitnah aus. Übernehmen auch Sie als Führungskraft dafür die Verantwortung und werden Sie sich darüber bewusst, dass unangebrachte Verhaltensweisen von Mitarbeitern auf Sie selbst zurückfallen, da Sie als Führungskraft es nicht geschafft haben, den Mitarbeiter rechtzeitig in die richtige Richtung zu lenken.

9.2.4 Die Einführung einer Konsequenzkultur

Die Einführung ist denkbar einfach, aber für manche Führungskräfte absolut schwer. Das soll heißen: Leben Sie die Konsequenzkultur vor. Seien Sie das Vorbild, das zeigt, wie es geht. Gehen Sie mit bestem Beispiel voran und erklären Sie, warum Sie handeln, wie Sie handeln.

Wenn Sie die Konsequenzkultur aufrichtig und ehrlich leben, bekommen Sie schnell Nachahmer.

9.3 Fehlerkultur: Niederlagen in Erfolge verwandeln und Resilienz aufbauen

Ich bin ein Glückspilz. Ich kenne über 5000 Möglichkeiten, wie man keine Glühbirne herstellt!

Thomas Alva Edison

9.3.1 Ohne Fehler kein Erfolg

Hätte Edison auf Anhieb den richtigen Weg für seine Glühbirne gefunden, wäre sie dann so erfolgreich geworden und qualitativ hochwertig? Bestimmt nicht. Es war ein langer Weg dorthin.

Nur wer die Wege kennt, die nicht zum Erfolg führen, kann auch den Erfolgsweg extrahieren und daraus eine Erfolgsmethode entwickeln. Ansonsten wäre Erfolg nur ein vorübergehendes Zufallsprodukt und nicht reproduzierbar.

9.3.2 Ohne eine Fehlerkultur keine Resilienz

Resilienz steht für die seelische Widerstandskraft im Umgang mit jeglicher Art von Krisen oder negativen Einflüssen. Resilienz ist mittlerweile ein Modewort geworden und stark überstrapaziert. Aber im Grunde zeigt es, wie gut oder schlecht jemand mit eigenen oder fremdverschuldeten Niederlagen, aber auch mit negativen Einflüssen aus dem Unternehmen, zum Beispiel Mobbing oder übertriebenen Bürokratie- und Prozesshürden, umgehen kann. Menschen, die eine hohe Resilienz besitzen, haben eine besonders hohe Kontrollüberzeugung, das heißt, sie sind davon überzeugt, dass sie ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen müssen. Daneben zeichnet sie eine besonders positive Einstellung zur Problemlösung aus.

Auffällig ist, dass Unternehmen, die so gut wie keine Fehlerkultur leben, einen sehr hohen Krankenstand haben. Die Mitarbeiter flüchten und entziehen sich so dem Einfluss des krankmachenden oder erniedrigenden Umfeldes. Oft sind diese Mitarbeiter von Depressionen bedroht oder die Angst, ihren Job zu verlieren, raubt ihnen den Schlaf.

Mit der Einführung einer Fehlerkultur kann die Führungskraft ihre Mitarbeiter widerstandsfähiger machen und dafür sorgen, dass die Fehlzeiten minimiert werden.

9.3.3 Fehler sind die Auszeichnungen des Erfolgreichen

Hinfallen, aufstehen und weitergehen, das ist es, was starke Führungskräfte noch stärker macht. Sie haben gelernt, dass Fehler nicht nur dazugehören, sondern dass sie fast unausweichlich sind. Keiner ist allwissend, keiner ist ohne Fehler. Wir sind Menschen und das ist gut so. Der Umgang mit den Fehlern macht uns stark.

9.3.4 Mit einer Fehlerkultur fällt das Führen leichter

Wer Fehler machen darf, für den ist eine Kurskorrektur kein Weltuntergang, ganz im Gegenteil. Er ist vorausschauend und korrigiert bei Bedarf, statt stur am einmal Gesagten festzuhalten. Sturheit bringt niemanden voran, sondern bremst nur aus.

Führen Sie eine Fehlerkultur in Ihrem Team ein

Um eine Fehlerkultur einführen zu können, müssen Sie im ersten Schritt für jedes einzelne Teammitglied klären, welchen persönlichen Gewinn ein Scheitern für ihn bringt und warum Scheitern für das Unternehmen wichtig ist. Hier müssen sie den Horizont erweitern und die Versagensängste tilgen. Auch den Glaubenssatz, dass Fehler ein Karriereaus bedeuten, sollten Sie entkräften. In Summe geht es um die Erkenntnisse und nicht um die Schuld.

Zeigen Sie, dass Sie hinter dem Team und jedem Einzelnen stehen und allen den Rücken freihalten, wenn es hart auf hart kommt.

Erklären Sie auch, dass es bei der Fehlerkultur nicht um Fingerpointing geht oder darum, den richtigen Schuldigen zu finden. Es geht um den Fehler an sich, den Weg, der dorthin geführt hat, und was sich daraus lernen lässt.

Außerdem sind Fehler im Team wichtig und erlaubt. Das, was danach folgt, ist die Lernkultur, mit der Sie gemeinsam Fehler zum Durchstarten nutzen.

9.3.5 Wo liegen die Grenzen der Fehlerkultur?

Praxisbeispiel

Oscarverleihung 2017 und der Super-GAU

Gerade als ich diese Zeilen schrieb, ist die diesjährige Oscarverleihung beendet worden. Dabei kam es zum Super-GAU, indem ein falscher Film zum besten Film des Jahres gekrönt wurde. Die Verwirrung auf der Bühne war groß und gut eine halbe Stunde hat es gedauert, bis der Fehler in der Livesendung korrigiert wurde. Da die Oscarverleihung kein Dorffest ist, sondern fast die ganze Welt zuschaut, wurde einige Tage in der Öffentlichkeit darüber diskutiert, wie denn solch ein Fehler passieren konnte und wer schuld war. Nach gut drei Tagen stand fest, dass wohl die Umschläge durch das begleitende Beraterhaus vertauscht wurden. Was zur Folge hatte, dass die Moderatoren den Gewinner falsch ablasen und kürten. Im Anschluss an die Preisverleihung wurden die schuldigen Berater öffentlich namentlich genannt und mit dem Ausschluss von jeglicher Oscarverleihungen bestraft.

Was wurde dabei nicht gelernt?

Wie vermieden werden kann, dass ein solcher Fehler ein zweites Mal passiert. Das ist sehr schade. Außerdem wurde die Karriere zweier treuer Mitarbeiter, die schon sehr lange im Unternehmen sind, zerstört. Bravo – unprofessioneller kann ein Unternehmen kaum handeln. Dort wird offensichtlich keine Fehlerkultur gelebt.

9.4 Lernkultur: ermöglicht das Durchstarten

9.4.1 Fehler mehrmals zu begehen und nichts daraus zu lernen, ist schlichtweg naiv

Fehler mehrmals zu begehen, ist schon grob fahrlässig und für manch ein Unternehmen nicht verkraftbar. Aber genau das passiert, wenn ein Unternehmen wie in dem Fallbeispiel zu Beginn des Kapitels agiert. Dieser IT-Beratungs- und Softwareentwicklungsdienstleister dümpelte erst mehrere Jahre mit den Umsatzzahlen dahin, verpasste mehrmals die schwarze Zahl und sah dann nach drei Jahren endgültig die bilanztechnisch Rote Karte. Wie kann es sein, dass manche Unternehmen erst so spät aufwachen?

9.4.2 Hoffnung ist Gift für die Lernkultur

Die Hoffnung, dass morgen oder übermorgen der Goldesel in Form von Aufträgen vorbeikommt, stirbt zuletzt. Wer sich der Hoffnung hingibt, muss sich im Geiste nicht bewegen. Das ist schon sehr praktisch. Das Fatale dabei ist, dass sich dieser Glaube von oben bis hinunter zu den Mitarbeitern durchzieht. So entsteht keine Lernkultur und schon gar nicht der Weg aus den roten Zahlen. Hierfür braucht es ein Umdenken und das Bewusstsein, dass das Verhalten, das immer schon an den Tag gelegt wurde, der Grund für die Misere ist. Ergo muss genau das geändert werden.

9.4.3 Das bewusste Wahrnehmen der Fehler ist der erste Schritt in die richtige Richtung

Das heißt im ersten Schritt: überlegen, was das Unternehmen Jahr für Jahr in die gleiche missliche Lage bringt. So wird im zweiten Schritt aus den Fehlern gelernt und die richtigen Schlüsse werden gezogen. Danach kommt der dritte und der schwierigste Schritt: die Akzeptanz, in der Vergangenheit Fehler gemacht zu haben, und die Entscheidung, diese Fehler nicht mehr zu begehen. Nur wenn der letzte Schritt bewusst und in aller Konsequenz vollzogen wird, kann das Unternehmen durchstarten und die Weichen auf Erfolg stellen, vorher nicht! Als Führungskraft müssen Sie dabei immer im Sinne des Unternehmens handeln.

9.4.4 Nur wer unternehmerisch denkt, kann auch den Weg einschlagen, der zum Ziel führt

Im Grunde müssen sich alle einig werden, was das Ziel überhaupt ist. Das klingt logisch, ist es aber nicht, denn für den einen ist es der Erhalt der Arbeitsplätze, der Nächste will nur seinen eigenen Hintern retten und manch einem ist es am wichtigsten, das Unternehmen nach vorn zu bringen.

Im ersten Fallbeispiel wäre das Ziel, eine solide unternehmerische Basis zu schaffen, die das Unternehmen auf Wachstumskurs bringt. Erst wenn sich alle darauf einigen, kann der Weg eingeschlagen werden, der zielführend ist.

9.4.5 Der Lessons-Learned-Workshop – der Wegweiser in die Zukunft

Fehler machen wir regelmäßig, zum Glück sind die meisten nicht so gravierend wie die in den beiden Fallbeispielen. Nichtsdestotrotz empfehle ich jeder Führungskraft, regelmäßig, etwa alle sechs Monate, einen Lessons-Learned-Workshop mit dem gesamten

Team durchzuführen. Das Team kann nur aus den Mitarbeitern bestehen, es ist aber auch hilfreich, das gemeinsam mit den Schnittstellenabteilungen und sogar mit den Projektlieferanten durchzuführen. Für den Workshop (siehe Abb. 9.1) brauchen Sie vier Stunden Zeit.

Im Workshop selbst wird alles gesammelt, was positiv oder negativ verlaufen ist. Daraus werden die spezifischen Erfolgsmethoden extrahiert. Alles, was weniger gut oder gar schlecht gelaufen ist, wird kritisch beleuchtet, um aus den Fehlern produktive Schlüsse zu ziehen und das Verhalten entsprechend neu zu justieren. Anschließend geht es an die konsequente Umsetzung, um nach weiteren sechs Monaten oder schon früher eine Bestandsaufnahme zu machen und das Verhalten bei Bedarf erneut zu optimieren.

Neben der Analyse, der positiven wie auch der negativen Situationen, können Sie einfach anhand der folgenden Fragen durch den Workshop führen und gemeinsam die Antworten auf die folgenden Fragen erarbeiten:

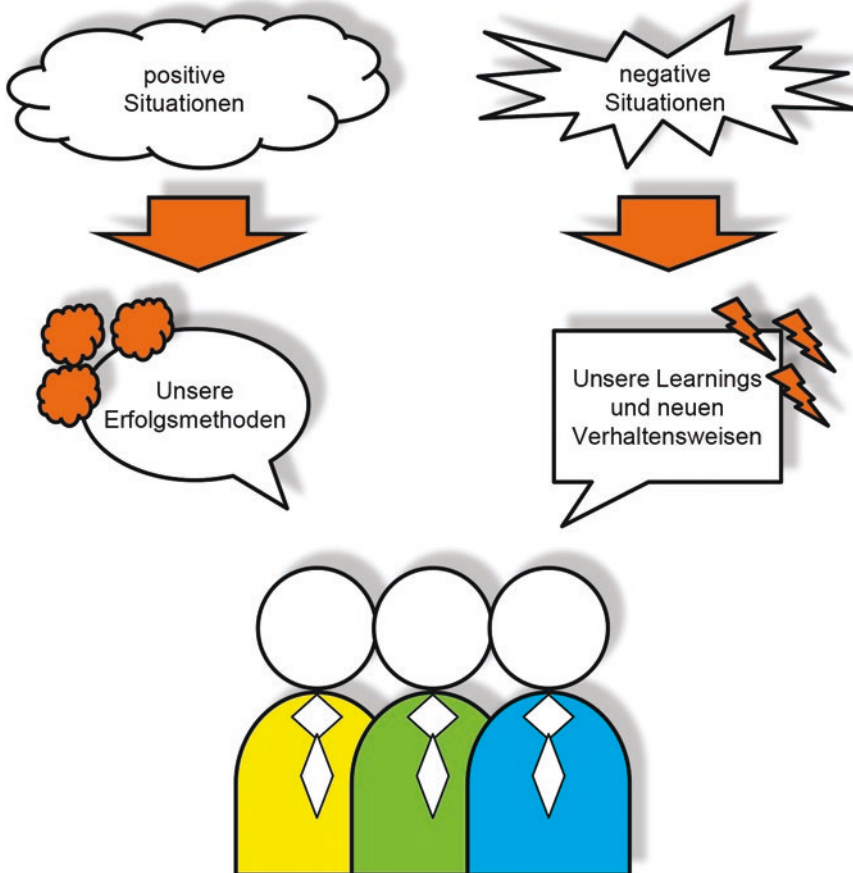


Abb. 9.1 Der Lessons-Learned-Workshop

Fragen zur Teamarbeit und Fehlerkultur:

- Was an unserer Zusammenarbeit in Bezug auf unsere Fehlerkultur ist seit dem letzten Workshop in unserem Team gut und was besonders gut gelaufen?
- Wie können wir daraus eine Erfolgsmethode machen?
- Was könnte besser laufen?
- Was waren die Hindernisse?

Fragen zu kritischen Situationen und Ereignissen:

- Welche kritischen Situationen und Ereignisse hatten wir?
- Was können wir daraus lernen?
- Was sollten wir deshalb nicht mehr tun?
- Was sollten wir zukünftig anders machen?
- Welche Themen zur Minimierung der Fehleranfälligkeit sollen wir uns bis zum nächsten Workshop vornehmen?

9.5 Streitkultur: konstruktiv streiten will gelernt sein

Das Gleiche lässt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.
Johann Wolfgang von Goethe

9.5.1 Kuschelpolitik und Harmoniesucht sind tödlich für Unternehmen

Beides kostet das Unternehmen Unsummen an Geld, denn Konflikte werden nicht konstruktiv gelöst und bewusst kleingehalten, damit es nicht zu Eskalationen kommt. Mit dieser Grundhaltung ist Wachstum unmöglich, da Herausforderungen, der ein oder andere Konflikt und vor allem Reibung unumgänglich sind.

Und nicht nur das – wo „gekuschelt“ wird, wird hinterrücks gelästert, manipuliert und gemobbt. Diese Art der „Kriegsführung“ ist oftmals viel verletzender als der offene Konflikt. Sie lässt sich schlechter besiegen oder den Zündstoff nehmen, da sich ja nach außen hin alle „lieb haben“.

9.5.2 Reibung ist notwendig

Jedes Team braucht produktive Reibung, um wachsen zu können und erfolgreich zu sein. Dafür muss konstruktives Streiten erlernt werden. Für die Streitkultur ist die Führungskraft verantwortlich. Auch dafür, wenn es keine gibt oder stattdessen mit doppelter Zunge gekuschelt wird.

Keine Macht den Jasagern

Menschen, die zu allem Ja und Amen sagen, ist im Endeffekt alles egal. Hauptsache, es geht weiter, egal wie die Lösung aussieht. Diese Mitarbeiter und Kollegen identifizieren sich nicht (mehr) mit ihrer Arbeit und investieren auch kein Herzblut in deren Erledigung. So jemand kann das konstruktive Streiten nicht mehr erlernen, denn er hat kein lohnenswertes Ziel, wofür er sich einsetzen sollte. Bei Jasagern überwiegt das Desinteresse.

Neben den Demotivierten gibt es noch die Ängstlichen, die auch zu allem Ja sagen, aber nicht Amen. Im Grunde wissen sie nicht, wie sie sich Gehör verschaffen sollen. Diesen Mitarbeitern müssen Sie die Kunst des Streitens lehren. Beherrschen sie es, dann sind sie oft Ihre engsten Mitstreiter für Ihre Themen.

9.5.3 Beim konstruktiven Streiten geht es nicht um das Siegen, sondern um die beste Lösung für das Unternehmen

Das ist ein hehres Ziel und das einzige, worüber es sich zu streiten lohnt. Hinterfragen Sie jeden Streit, ob er es im Sinne des Unternehmens wert ist oder einfach nur ein Zeitfresser.

Wenn Sie mit Ihrem Team eine gemeinsame Streitkultur aufbauen wollen, müssen Sie im Team zuerst definieren, wie denn diese Kultur genau aussehen soll. Welche Angriffe verletzend sind und was das allgemeine Verständnis über einen fairen Streit ist.

Faires Streiten bedeutet die Trennung zwischen der Sache und der Person

Ein Angriff darf nie verletzend und persönlich sein, sondern es sollte immer um die Sache an sich gehen.

Definieren Sie die verbalen und die nonverbalen Verhaltensregeln beim Streiten

Wie wollen Sie mit Vorurteilen, Emotionen und Ängsten umgehen? Was tun Sie, wenn Ihr Gegenüber bockt und nicht streiten will? Klären Sie das im Team.

Was sind die Konsequenzen aus dem Streit?

Jeder Streit hat Konsequenzen, klären Sie diese im Vorfeld – bevor das Projekt oder das Thema in den Brunnen fällt und die nächste Eskalationsstufe vorprogrammiert ist.

9.5.4 Auch Eskalieren will gelernt sein

Definieren Sie, ab welcher Streitstufe eskaliert wird und wohin eskaliert wird. Welche Aufgaben hat der Schlichter und mit welcher Erwartungshaltung dürfen die Streithähne in die Eskalation gehen?

Die Alternative zum Eskalieren ist die Frage nach dem WARUM

Die Eskalation sollte immer der letzte Weg sein, wenn sich zwei Streithähne nicht einigen können. Stattdessen sollten die beiden an die Alternativen denken. Hierfür hilft ein Perspektivenwechsel, bei dem sich die Streithähne jeweils in die Rolle des anderen hineinversetzen und aus dessen Sicht folgende Fragen beantworten:

Fremdwahrnehmung:

- Wo sieht der andere Probleme?
- Warum ist seine Lösung für ihn so wichtig?
- Welchen Nutzen zieht er daraus?
- Was kann er danach besser oder anders tun?
- Wem nützt es auch noch und wer bekommt zusätzliche Probleme?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ihn?

Selbstwahrnehmung:

- Wovor habe ich Angst oder was befürchte ich, wenn meine Lösung nicht umgesetzt wird?
- Ist die Angst berechtigt?
- Welchen Schaden könnte ich davontragen?
- Wie könnte ich den Schaden minimieren oder ganz abwenden?

Am besten beantworten beide die Fragen schriftlich und analysieren dann, was aus Sicht des Unternehmens und der Führungskraft die beste Lösung wäre.

Wenn die Führungskraft es schafft, eine Streitkultur zu etablieren, in der auch der Perspektivenwechsel als alltäglich gehandhabt wird, ist sie wahrlich eine starke Führungskraft – die dafür sorgt, dass ihre Mitarbeiter über sich hinauswachsen können.

9.6 Feedbackkultur: die Chance für eine bessere Zusammenarbeit**9.6.1 Feedback fördert die Transparenz und Offenheit im Team und eine positivere Verhaltensweise**

Jedes Team lebt von Transparenz und Offenheit. Jeder Mensch hat gewisse Grenzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Driften die unterschiedlichen Wahrnehmungen auch noch auseinander, kommt es zu potenziellen Konflikten. Damit es erst gar nicht so weit kommt, hilft ein zielführendes Feedback.

Wer Feedback gibt, glaubt, dass der andere einen blinden Fleck bei der Selbstwahrnehmung hat und diesen nicht ohne einen Kommentar wahrnehmen kann. Entweder stört

den Feedbackgeber etwas oder er möchte allein, damit er sich persönlich besser fühlt, dem anderen etwas sagen. Im Grunde ist jedes Feedback übergriffig, wenn es nicht im Sinne des Feedbacknehmers und damit hilfreich ist. Für diese differenzierte Wahrnehmung der eigenen Beweggründe als Feedbackgeber braucht es die Sensibilisierung, warum er ein Feedback geben möchte – und am Ende des Tages schlichtweg Übung.

Feedback geben ist einfach, es müssen nur die übergriffigen Sätze und die Selbstbeweihräucherung weggelassen werden

Einleitende Sätze wie „Ich hätte das besser gemacht“, „So kann man das nicht machen“ oder „Das ist doch Mist, wie du das machst“ sind der schnellste Weg in die Konfrontation.

Diese übergriffigen Sätze drängen den Empfänger in die Enge, erniedrigen ihn und sorgen dafür, dass er eine Protesthaltung an den Tag legt. Er geht in die Verteidigungshaltung und ist für lange Zeit nicht für gute Vorschläge offen.

Geben Sie ein Feedback so, als würden Sie es sich selbst geben

Über das Feedbackgeben wurden schon viele Bücher geschrieben, aber die naheliegende Methode habe ich noch nirgendwo gelesen. Bevor Sie ein Feedback geben, überlegen Sie sich exakt, wie Sie sich selbst das Feedback geben würden. Sind da Übergriffe drin oder Selbstbeweihräucherung? Bestimmt nicht, es sei denn, Sie sind ein übertriebener Narzisst.

Stattdessen würden Sie sich symbolisch kurz auf die Schulter klopfen und dann konstruktive Kritik oder Verbesserungsvorschläge anbieten und diese wahrscheinlich sogar als Wünsche formulieren, aber auf keinen Fall würden Sie etwas bestimmen wollen. Sie würden sich ein ganz individuelles, also nur auf sich selbst maßgeschneidertes Feedback geben und Verallgemeinerungen vermeiden. Es gäbe keine Vermutungen oder Interpretationen, sondern Ihr Feedback an sich selbst wäre persönlich und konkret und vor allem echt und weder schmeichelnd noch heuchlerisch. Auf bekannte eventuelle körperliche Einschränkungen wie Lispeln oder Schwerhörigkeit würden Sie auch nicht eingehen.

In Summe ist das Feedbackgeben mit dem Perspektivenwechsel sehr einfach. Der Feedbackempfänger fühlt sich im ersten Schritt wertgeschätzt und kann dann selbst entscheiden, ob er die Impulse annimmt und umsetzt oder nicht. Außerdem muss er sich nicht rechtfertigen, sondern kann, wenn er möchte, in eine wertvolle Diskussion einsteigen. Die Entscheidung darüber obliegt aber ihm.

9.6.2 Die Einführung einer respektvollen und zielführenden Feedbackkultur

Leben Sie das richtige Feedbackgeben vor. Zeigen Sie anhand von Beispielen, wie vernichtend schlecht ausgeführtes Feedback sein kann und welche positive Wirkung eine respektvolle und zielführende Feedbackkultur hat.

Es gibt Regeln, nach denen der Feedbackgeber nicht unterbrochen werden darf und Gesagtes nicht kommentiert werden soll. Das sehe ich anders. Ein Feedback ist dann gut, wenn es zu einem produktiven Dialog führt. Ansonsten ist das Feedbackgeben nur ein Abladen von Gedanken und Wünschen, damit sich der Feedbackgeber gut fühlt und er seiner Meinung nach seine Pflicht getan hat. Das nützt niemandem und bringt auch das Team nicht voran. Was zählt, ist der gute Dialog über neue Verhaltensweisen und die positive Veränderung.

Eine Feedbackkultur braucht Übung

Nachdem Sie das richtige Feedbackgeben erklärt haben, üben Sie es regelmäßig mit Ihrem Team in lockerer Runde, indem jeder einer anderen Person ein Feedback geben muss, das ein belangloses Thema behandelt. Die Themen könnten zum Beispiel Kaffee, Tee, Wetter, Filme oder Musik sein, also alles, was nicht zur Arbeit gehört. Sollten Sie in einer der oben genannten Branchen tätig sein, nehmen Sie entsprechend andere Beispiele.

Weiterführende Literatur

1. Berndt C, Bingel C, Bittner B (2009) Tools im Problemlösungsprozess: Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. managerSeminare, Bonn
2. Covey SR (2006) Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Gabal, Offenbach
3. Dörner D (2005) Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg
4. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
5. Fuhrmann B (2013) Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenere Projekte in Erfolge verwandeln. Gabal, Offenbach
6. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn
7. Hofert S (2016) Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Springer Fachmedien, Wiesbaden
8. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
9. Kolbusa M (2013) Umsetzungsmanagement: Wieso aus guten Strategien und Veränderungen häufig nichts wird. Springer Gabler, Wiesbaden
10. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
11. Mahlmann R (2012) Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein. Wege hinaus: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef. BusinessVillage, Göttingen
12. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
13. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
14. Seifert J (2011) Moderation und Konfliktklärung. Gabal, Offenbach
15. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Mitarbeiter lenken: Delegieren perfektionieren sowie effizient und wirkungsvoll führen

10

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte lenken effizient und wirkungsvoll, wobei die eigentliche Führungsarbeit scheinbar ganz von allein läuft. Sie können delegieren und Grenzen setzen, die die Mitarbeiter motivieren. Dabei wissen sie ganz genau, dass der Erfolg ihrer Mitarbeiter ihre persönliche Bestätigung ist. Die Führungskräfte nutzen die Management-by-Walking-around-Methode und Fokus-Meetings, um direkter zu führen und bei Bedarf sofort reagieren zu können. Dabei bauen sie parallel und automatisch auch die gegenseitige Bindung auf und aus. So aufgestellt geht Führung fast von allein. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie den eigenen Autopiloten in Sachen Führung aktivieren.

10.1 Was bremst Sie eigentlich in Ihrer Führungsaufgabe aus?

Ist es wirklich die fehlende Zeit? Sind es wirklich die falschen und unmotivierten Mitarbeiter? Oder ist es vielleicht ein kompliziertes Führungsbild, das Ihnen, wie auch immer, eingepflanzt wurde? Oft ist es etwas von allem.

Führungskräfte, die meinen Rat suchen, haben oft das Anliegen, zu erlernen, wie sie schnell und ohne Aufwand führen können. Denn Zeit ist knapp und ihre Hauptaufgabe liegt auf der fachlichen Seite. So denken zumindest die meisten. Viele waren vorher Topvertriebsmanager, Spezialisten im Marketing oder in der Technik. Und alle vereint, dass sie die Besten der Besten waren. Teams zu führen, ist für sie vollkommen normal. Der Glaube, als Hauptabteilungs- oder Bereichsleiter mehr Mitarbeiter nebenbei führen zu können und gleichzeitig auch noch eine größere Verantwortung zu tragen, bringt viele in die zeitliche Enge. Plötzlich wird Zeit der größte Engpass und der zweitgrößte ist, dass ihnen ihr Topmitarbeiter, nämlich sie selbst, als Auftragsgarant und Lösungsgenie fehlt. Also beginnt die Zeit der vielen Hochzeiten, des inneren Getriebenseins und des immer

schlechteren Führens der Mitarbeiter und Themen. Das Delegieren ähnelt eher einem Zuschubsen von Aufgaben, Rückdelegationen sind an der Tagesordnung und die Umsatzzahlen brechen auch noch ein. Und nun wird's eng. Der Wunsch, den Bereich nebenbei zu führen, wächst und wächst.

Ja, nebenbei führen ist möglich und gerade starke Führungskräfte haben das gelernt. Aber wie Sie der Darstellung der Probleme entnehmen können: Zeit ist nicht das Urproblem. Selbst wenn sich für Führungskräfte ein 36-Stunden-Tag herbeizaubern ließe, würde sich das Problem nicht in Luft auflösen. Zudem kämen diese Führungskräfte früher oder später dem Burn-out sehr nahe oder würden rechtzeitig das Handtuch werfen, und das mit Recht.

10.1.1 Nur richtig Druck im Kessel bringt Erfolge – Führen für Anfänger

Lassen Sie sich bitte nicht irritieren, wenn Vorgesetzte oder Kollegen behaupten, dass gute Führung nur mit Druck geht. Nur kleine „Diktatoren“ und diejenigen, die nie gelernt haben, wie gute Führung geht, führen mit Druck. Mag sein, dass dadurch kurzfristige Ziele erreicht werden, aber einen Wachstumskurs erreichen Sie damit nicht. Im Gegenteil, wenn der Druck im Kessel zu hoch wird, platzt er. Und nicht nur das, der Dampf im Kessel entweicht, wie auch die Mitarbeiter.

Ob ein Unternehmen mit zu viel Druck geführt wird, lässt sich sehr gut an der Fluktuations- und an der Krankheitsrate ablesen. Sind beide hoch, sollten Sie dort als Führungskraft selbst schnell das Weite suchen und nach einem Arbeitgeber Ausschau halten, der verstanden hat, worauf es ankommt.

10.1.2 Der Autopilot in Sachen Führung: Machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich

Um mit einem bildlich gesprochenen Autopiloten in Sachen Führung zu arbeiten, müssen Sie als Erstes akzeptieren, dass Sie als Führungskraft hauptberuflich führen müssen und erst dann die fachlichen Anteile kommen. Fachlich sind die meisten Führungskräfte top und haben gelernt, wie sie an die Spitze kommen können und mit all ihren Aufgaben und Themen jonglieren müssen, damit diese reibungslos zum Ziel geführt werden können. Nun muss das gleichzeitig mit der Führungsaufgabe erledigt werden.

Starke Führungskräfte haben gelernt, wie sie ihre Mitarbeiter richtig anpacken und fördern können. Sie wissen, wie sie zeitsparend und damit wirkungsvoll delegieren. Erfolgreiche Führungskräfte haben vor allem eine klare Haltung zu ihren Aufgaben, dies erleichtert das Entscheiden kolossal.

Was bedeutet es, als Hauptaufgabe Führungskraft zu sein? Es bedeutet, dass Sie dafür zu sorgen haben, dass das Unternehmen wachsen kann. Dafür brauchen Sie erfolgreiche

Mitarbeiter. Sie sind Ihre Bestätigung dafür, dass Sie Ihren Job gut gemacht haben, und nicht etwa eine Gefahr oder gar Bedrohung.

Erfolgreiche Mitarbeiter sind die Basis einer erfolgreichen Führungskraft und die Grundlage für ein gesundes Unternehmenswachstum.

10.1.3 Konstante Führungsstrategie: Unruhe abbauen und Stabilität aufbauen

Haben Sie schon einmal den Spruch gehört „Hier kommt man ja nie zum Arbeiten, dauernd wird eine andere Sau durchs Dorf gejagt“?

Neben Druck ist auch ein permanenter Strategiewechsel der Motivationskiller schlechthin. Es kehrt nie Ruhe ein und ständig muss auf neue Ansagen reagiert werden. Jegliche Planung wird zunichtegemacht und eine solide Produktivitätsbasis kann nicht aufgebaut werden.

Ändern Sie das, suchen Sie nach den Unruhestiftern und entwickeln Sie Gegenstrategien, indem Sie schauen, wie Sie zum einen trotzdem an Ihrem eigenen Fahrplan festhalten können und zum anderen mit Minimalaufwand und -einsatz neuen Strömungen gerecht werden. Für diesen Zweck hat sich ein kleines Kernteam um die Führungskraft herum bewährt. Es sollte stressresistenter als der Rest des Teams sein und sich durch eine besonders schnelle Lösungsfindungsgabe auszeichnen. Nutzen Sie, immer wenn wieder ein „Trüffelschwein“ durch die Unternehmenshallen getrieben wird, Ihre schnelle Eingreiftruppe, um den Stress auf das gesamte Team abzufedern. Nennen Sie die Sau besser ein Trüffelschwein, wie Sie es eben gelesen haben. Damit begegnen Sie der Situation positiver und mit einem gewissen Schmunzelfaktor. Ihre Leichtigkeit im Umgang mit den stressigen Kurswechseln wird sich auf das Team übertragen und der Herausforderung den bitteren Beigeschmack nehmen.

10.2 Führungsbremsen: Mythen und falsche Führungsbilder

10.2.1 Die Führungskraft als bestes Pferd im Stall

Bereits zu Beginn des Kapitels habe ich dargestellt, was passiert, wenn das beste Pferd zur Führungskraft gemacht wird und kein Umdenken in Richtung Führungspersönlichkeit passiert. Die Abteilung geht früher oder später den Bach runter. Die Führungskraft kann auf lange Sicht nicht der Beste sein und bleiben. Wofür bräuchten wir dann noch Mitarbeiter – oder sollten wir sie dann nicht besser Zuarbeiter nennen?

Neben dem zeitlichen Aspekt ist vor allem die Skalierbarkeit des Erfolgs das wichtigste Argument dagegen. Bauen Sie stattdessen Ihre Mitarbeiter auf und geben Sie Ihr Wissen weiter, so schaffen Sie in naher Zukunft weitaus mehr Erfolge, als wären Sie allein unterwegs. Außerdem können Sie gute Mitarbeiter auf Dauer nicht kleinhalten. Wenn sie wirklich gut sind, gehen sie einfach.

10.2.2 Die Führungskraft als Coach

Dieses Führungswunschbild wird vor allem gerne aus Sicht der Personalabteilung propagiert. In der Realität ist es nur bedingt umsetzbar. Das Wichtigste in der Beziehung zwischen einem Coach und seinem Klienten ist die Vertrauensbasis. Aber kann es wirklich eine echte Vertrauensbasis geben, wenn der Mitarbeiter am Tropf der Führungskraft hängt? Nicht wirklich. Er wird es sich zweimal überlegen, ob er seine Führungskraft kritisiert oder gar darüber spricht, dass er überfordert ist. Erst recht nicht, wenn es dem Unternehmen gerade schlecht geht und in anderen Abteilungen bereits Entlassungen vorgenommen wurden.

Aber ich empfehle jeder Führungskraft, wie ein systemischer Coach zu denken und zu analysieren. Diese Coaches benutzen besondere Fragemethoden und Umfeldanalysen, die im Führungsalltag sehr hilfreich sind. Deshalb empfehle ich die Ausbildung zum Coach. Nicht aber den Wunsch oder gar Anspruch, die eigenen Mitarbeiter zu coachen, das wäre vollkommen unrealistisch.

10.2.3 Agile Führung: alle Macht dem Team

Agile Projektmanagementmethoden sind total hip, aber nur unter besonderen Bedingungen umsetzbar. Es ist zwar immer der Wunsch, schnell auf Veränderungen reagieren zu können, aber beispielsweise in Konzernen undenkbar. Da haben Sie neben den vielen Prozessen auch noch Abteilungen wie Einkauf oder Rechtsabteilung, die schon aus Regressgründen an klassischen Verfahren festhalten.

Auch aus Abteilungssicht macht die agile Führung nur bedingt Sinn. Es sei denn, die Führungskraft will sich selbst wegamortisieren. Denn das passiert, wenn das Team auch ohne Führungskraft funktioniert. Aber das Team funktioniert halt nur: Es kann abarbeiten, aber eine strategische Richtung vorzugeben, wird mit der Schwarmintelligenz nicht klappen. Professor Gunter Dueck hat es in seinem Buch „Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam“ treffend dargestellt, denn viele Köche verderben den Brei. Es kommt zu halb garen Ergebnissen und etlichen Kompromissen. Wenn das Team im Unternehmen mitschwimmen will, ist agile Führung akzeptabel. Wollen Sie aber mit Ihrer Abteilung aus der Masse hervorstechen, dann werden Sie als Anführer, Aktivator und Expeditionsleiter benötigt.

Die Grundhaltung der agilen Führung basiert auf Freiwilligkeit und Selbstorganisation. Diese sind sinnvoll und ich propagiere sie auch. Dabei sollte aber immer die Führungskraft die Zügel in der Hand halten, damit die Schwarmdummheit nicht für Erfolgseinbrüche sorgen kann. Denn das würde dem Team mehr schaden als helfen. Die Geschäftsebene würde den aus ihrer Sicht entstandenen Streichelzoo schneller auskehren, als es dem Team recht wäre.

10.3 Unternehmensziele und -strategie: Führung ist die Brücke vom Management zu den Mitarbeitern

Um effizient führen zu können, braucht es eine Übersetzungsleistung von der Geschäftsführung in Richtung Mitarbeiter. Diese Aufgabe sollte die Führungskraft ausfüllen und sie nicht den Mitarbeitern überlassen.

10.3.1 Die meisten Unternehmensstrategien sind nicht nur für Mitarbeiter unverständlich

Schauen wir uns die jährlichen Unternehmensziele an, beispielsweise ein Umsatzplus von 20 %, kreativere Lösungsfindung in den Abteilungen oder den Markt X in Land Y zu besetzen, verstehen viele einfach nur Bahnhof. Die meisten Unternehmensziele sind in Beraterdeutsch oder -englisch geschrieben und beinhalten nur Worthülsen. Was konkret damit gemeint ist, wissen die wenigsten. Wie die Ziele umgesetzt werden sollen, auch nicht. Und die Frage, warum gerade diese Ziele und keine anderen, bleibt auch meistens offen.

Wie kommt das wohl bei den Mitarbeitern an? Wahrscheinlich sind sie entsetzt oder verängstigt. Dann kommen Gedanken wie „Müssen wir jetzt doppelt so viel arbeiten?“ oder „Welche meiner Aufgaben werden gestrichen?“. Reagiert die Führungskraft auf diese Befürchtungen nicht, kommt Unruhe ins Team.

10.3.2 Die Führungskraft ist der Übersetzer der Unternehmensziele und -strategie

Die Führungskraft muss die Unternehmensstrategie in eine Abteilungsstrategie übersetzen und die Marschrichtung vorgeben. Hierbei ist es wichtig, alle Befürchtungen aufzugreifen und wenn möglich zu entkräften. Hilfreich dabei ist, die Unternehmensziele in Ziele und Nichtziele abzugrenzen. Gerade die Nichtziele erklären meistens besser, was im Endeffekt umgesetzt werden soll. Anschließend sollten die Ziele auf die Abteilungs-Roadmap aufgeteilt werden und diese mit Meilensteinen versehen werden. Die Meilensteine dienen der Kontrolle und zeigen gleichzeitig wichtige Eckpfeiler der Umsetzung auf.

Ein Punkt wird gerne vergessen, nämlich der der Priorisierung. Welche Themen sollten als Erstes angegangen werden, welche danach und welche werden wegen mangelnder Kapazitäten geparkt? Wenn Sie die Priorisierung und Streichung vorhandener Themen nicht vornehmen und dabei die Teamkapazitäten nicht aufstocken, müssen die Mitarbeiter in der Tat in kürzerer Zeit mehr leisten. Geht das gut? Probieren Sie es besser nicht aus.

10.3.3 Was macht die Führungskraft, wenn sie selbst nichts mit den Zielen anfangen kann?

Nicht selten verstehen die Führungskräfte selbst nicht, was das Topmanagement sich für das Jahr vorgenommen hat, oder es fehlt die konkrete Ausgestaltung der Ziele. Die drei oben genannten Ziele sind in der Tat weit interpretierbar. So könnte das Ziel mit dem Umsatzplus beispielsweise so ausgelegt werden, dass entweder nur ein Produkt ein Umsatzplus erwirtschaftet oder alle.

Sollten Sie ein Interpretationsproblem haben, fragen Sie so konkret wie möglich im Management nach. Wenn es keine Antwort gibt, versuchen Sie es mit anderen Kollegen zu eruieren. Sollte das auch nicht funktionieren, interpretieren Sie die Ziele nach bestem Gewissen und im Sinne des Unternehmens.

10.4 Verbündete als Vertreter und Sparringspartner suchen

Jede Führungskraft braucht Verbündete, mit denen sie vertrauliche Fachthemen, Abteilungsziele und Vorgehensweisen besprechen kann. Daneben sollten unter den Verbündeten auch ein oder zwei Vertreter sein, die die Führungskraft in Meetings und bei Abwesenheit vertreten können.

10.4.1 Verknappen Sie Ihre eigene Ressource

Eine Führungskraft kann und muss nicht überall dabei sein. Sie muss ihre Zeit gut einteilen und hart entscheiden, wo sie in Erscheinung treten muss. Teilen Sie Ihre Kräfte ein und machen Sie sich auch in manchen Meetings rar. Gerade die Verknappung der eigenen Ressource kann Wunder auf das Umfeld wirken. Denn so erziehen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen dazu, dass sie nur noch mit den wirklich wichtigen Themen zu Ihnen kommen.

10.5 Umgang mit den informellen Führern und den Maulwürfen

Die meisten Verbündeten sind gegenüber der Führungskraft loyal eingestellt. Sollte das nicht der Fall sein, so müssen diese aus dem engeren Zirkel ausgeschlossen werden, da der Schaden bei Informationsweitergabe zu groß sein kann. Außerdem stellt es einen Vertrauensbruch dar und mit solchen Menschen kann und will niemand zusammenarbeiten.

10.5.1 Informelle Führer

Sehr spannend sind auch die informellen Führer. Das sind die Mitarbeiter, die stark in Erscheinung treten, wenn die Führungskraft nicht anwesend ist. Es können Fürsprecher sein, sind aber leider oft genau das Gegenteil. Dadurch erschweren sie der Führungskraft den Führungsalltag, indem sie Aussagen der Führungskraft anders darstellen, also die Realität in ihrem Sinne verzerren. Oder sie machen Stimmung gegen die Führungskraft. Sollten Sie solche faulen Nüsse in Ihrem Team haben, finden Sie diese, bevor sie noch eine Meuterei anzetteln. Nur der harte Umgang und klares Zurechtweisen kann solche Personen in die richtige Bahn bringen. Manchmal hilft auch das nicht. Dann sollte die Person gehen, da das Vertrauen immens gestört ist.

10.5.2 Maulwürfe

Neben den informellen Führern gibt es auch die Maulwürfe. Diese verstehen sich meistens besonders gut mit der nächsthöheren Führungskraft. Die Maulwürfe geben Informationen schneller weiter, als es die Führungskraft selbst tun könnte. Sollten Sie also des Öfteren feststellen, dass Ihr direkter Vorgesetzter bestens darüber informiert ist, was gerade in Ihrer Abteilung passiert, sollten Sie sich Gedanken machen und nach dem Maulwurf Ausschau halten. Auch diese Mitarbeiter führen im Grunde einen Vertrauensmissbrauch durch und sollten von Ihnen zur Rede gestellt werden.

10.5.3 Mitarbeiter aus dem Betriebsrat

Viele Führungskräfte schieben regelrecht Panik, wenn sie ein Betriebsratsmitglied als Mitarbeiter haben. Bei mir war das anders. Ich hatte zwei in meinem Bereich und das war großartig, weil es immer wieder personelle Themen gibt und sich Lösungen gemeinsam besser finden lassen.

Ich empfehle jeder Führungskraft, Betriebsräte als Freunde zu sehen und nicht als Verhinderer. Sie können der Führungskraft eine große Hilfe sein, wenn sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen.

10.6 Effektivitätsschub: die Management-by-Walking-around-Methode

Die Management-by-Walking-around-Methode kann, konsequent umgesetzt, einen wahren Effektivitätsschub erzeugen. Da sie auch noch denkbar einfach in der Handhabung ist, empfehle ich sie allen Führungskräften, die schnell Erfolge sehen wollen.

10.6.1 Die Management-by-Walking-around-Methode

Hierzu sprechen Sie, möglichst immer zur gleichen Zeit, jeden oder jeden zweiten Tag zwei bis fünf Minuten mit Ihren Mitarbeitern, fragen Sie, wie es ihnen geht, was heute anliegt und ob sie Ihre Unterstützung brauchen. Die beste Zeit für den „Managementspaziergang“ ist morgens, wenn Sie gerade ins Büro kommen und alle noch frisch sind.

Bei verteilten Teams können Sie, statt vorbeizugehen, auch immer zur gleichen Zeit einen Rundruf machen. Kommen Sie jetzt aber nicht auf die Idee, ein telefonisches Meeting einzuberufen. Ein Meeting mit allen hätte nicht den gleichen Effekt wie der virtuelle Spaziergang von Person zu Person.

Bei verteilt sitzenden Teams empfehle ich, die Teams auch regelmäßig, je nach Entfernung alle ein bis zwei Monate, persönlich zu besuchen und den „Managementspaziergang“ genau umgekehrt durchzuführen. Die Mitarbeiter, die Sie sonst persönlich aufsuchen würden, rufen Sie nun zur gleichen Zeit an.

Wenn Sie ein großes Team haben, sollten Sie sich überlegen, ob es sinnvoll ist, wenn Sie nur mit den Leitern regelmäßig sprechen. Sie sollten hierfür insgesamt maximal eine Stunde, eher deutlich weniger benötigen.

Ihr Gewinn

Sie lernen Ihre Mitarbeiter besser kennen und es entwickelt sich so etwas wie ein Frühwarnsystem. In einem ungezwungenen Gespräch erfahren Sie viel früher, wo kritische Engpässe liegen oder Konfliktpotenziale sind. Sie können in der Regel besser agieren und es kommt seltener zu Eskalationen. Außerdem können Sie durch diese Vorgehensweise Ihre Mitarbeiter auf die wirklich wichtigen Ziele ausrichten und schneller Kurskorrekturen vornehmen.

In Summe gewinnen Sie Zeit und Effizienz im Führen von Mitarbeitern. Sie lernen Ihre Mitarbeiter besser kennen, bauen eine stärkere Bindung auf, richten sie täglich auf die Ziele aus und können sie bei Bedarf sofort unterstützen. Sie erhalten ein Frühwarnsystem, das unbezahlbar wertvoll ist.

Wahrscheinlich fragen Sie sich, wie das alles in jeweils fünf Minuten passieren soll. Es sind nicht die fünf Minuten, die für den Erfolg sorgen, sondern die konsequente Durchführung, also die Regelmäßigkeit.

Der Nutzen für die Mitarbeiter

Ziel ist es, dass die Mitarbeiter erleben, dass Sie wirklich immer zur gleichen Zeit bei ihnen in Erscheinung treten und nach ihren Belangen fragen und nicht umgekehrt. Dadurch erfahren die Mitarbeiter hohe Wertschätzung und bekommen bei Bedarf auch gleich eine Hilfestellung von Ihnen.

Die Mitarbeiter erfahren die menschliche Seite der Führungskraft und das ist wichtig zur Stärkung der Bindung und der Loyalität.

Die Gefahren

Aber Vorsicht, lassen Sie den Spaziergang nicht ausufern, er soll nur kurzen Gesprächen dienen. Alles, was mehr Zeit kostet, wird an einem anderen Termin in der Gruppe oder im Zweiergespräch besprochen.

Werden Sie nicht zum Kummerkasten. Es ist nicht Sinn der Methode, jeden persönlichen oder zwischenmenschlichen „Krümel“ einzusammeln. Lenken Sie das Gespräch immer wieder auf das Arbeitsumfeld zurück.

Lassen Sie sich keine Arbeit aufhalsen. Bleiben Sie auch konsequent beim Delegieren. Nur weil Sie fragen, ob jemand Ihre Hilfe braucht, muss das nicht bedeuten, dass Sie für andere das Denken oder gleich die Arbeit übernehmen. Stattdessen sollten Sie einen guten Tipp geben, der den Mitarbeiter weiterbringt, falls er sich gedanklich verrannt hat. Sollte er aber nur zu faul zum Denken sein, dann kitzeln Sie seinen Stolz und Ehrgeiz wach, so kommt er zum einen wieder in Fahrt und zum anderen lernt er, dass Rückdelegationen bei Ihnen nicht funktionieren.

Nutzen Sie den „Managementspaziergang“ nicht für Ihre eigenen Themen, indem Sie zum Beispiel munter Aufgaben an die Mitarbeiter delegieren. Wenn Sie damit anfangen, werden Sie schnell feststellen, dass die Mitarbeiter plötzlich zu der üblichen Zeit nicht greifbar sind und sich Ihrer Nähe entziehen. Der Spaziergang dient im Vordergrund dem Mitarbeiter und Ihre Hidden Agenda ist das effiziente Führen.

Wenn Sie Ihren Rundgang abends machen, so laufen Sie Gefahr, all den Stress der Mitarbeiter einzusammeln. Ersparen Sie sich das. Businessstage sind nun einmal stressig, aber in der Regel ist bis zum nächsten Morgen alles wieder verarbeitet.

Die zweite Gefahr bei abendlichen Gesprächen kann sein, dass Sie Ihre Termintreue nicht immer gewährleisten können. Deshalb sind morgendliche Termine viel besser.

Bei Urlaub und sonstigen Abwesenheiten sollten Sie am Tag davor alle Mitarbeiter kurz informieren, von wann bis wann Sie nicht da sind. Vergessen Sie, diese Information weiterzugeben, wird in kürzester Zeit an Ihrer Ernsthaftigkeit gezweifelt.

Wenn Sie wissen, dass Sie die Management-by-Walking-around-Methode nicht täglich durchführen können, starten Sie gleich von Beginn an zum Beispiel mit dem Rhythmus Montag, Mittwoch und Freitag oder Dienstag und Donnerstag. Springen Sie auf keinen Fall zwischen den Tagen oder der Häufigkeit, das schadet Ihrer Glaubwürdigkeit mehr, als es etwas bringen würde. Lieber weniger Besuche, dafür konsequent.

10.7 Fokus-Meeting: wenn es brennt und schnell gehen muss

Das Fokus-Meeting wirkt in hektischen Zeiten und bei Krisen wahre Wunder. Die eigentliche Methode kommt aus dem agilen Projektmanagement, genauer dem Scrum. Dort wird es als tägliches Meeting zur Einsatzbesprechung genutzt, das sogenannte „Daily Scrum“ oder „Daily Stand-up-Meeting“. Diese Methode, angepasst an den Führungsalltag, empfehle ich immer dann, wenn Ihnen und Ihrem Team viele Themen um die Ohren fliegen.

10.7.1 Die Fokus-Meeting-Methode

Hierzu laden Sie Ihr Team täglich zur gleichen Zeit zu einem nur 15 Min. dauernden Meeting ein. Optimalerweise stehen alle bei diesem Meeting. Dadurch wird signalisiert, dass es sich „nur“ um eine kurze Einsatzbesprechung handelt. Stehen hilft allgemein, Endlosdiskussionen zu stoppen und Dauermeetings von vornherein zu vermeiden. Sollten Mitarbeiter nicht am gleichen Standort arbeiten, dann nehmen diese telefonisch teil.

Ziel ist es, den Fokus des Tages richtig zu legen und alle Mitarbeiter so schnell wie möglich in den Arbeitsmodus zu bekommen. Hierzu geben Sie den Fokus des Tages vor und fragen jeden einzeln ab, wo er in seinen Themen steht und wie seine heutigen Aufgaben auf das Gesamtziel einzahlen.

Achten Sie aber darauf, dass das Fokus-Meeting nicht zum Erledigen von Themen missbraucht wird. Denn dafür sind die 15 Min. meist zu gering angesetzt und diejenigen, die nicht an der Lösungsfindung beteiligt sind, verlieren kostbare Zeit. Für das Lösen von Aufgaben treffen Sie sich im Anschluss an das Meeting in einer gesonderten Besprechung und in einem reduzierten Teilnehmerkreis.

Sollten nicht alle Mitarbeiter an den gleichen Themen oder Projekten arbeiten, führen Sie pro Topthema ein eigenes Fokus-Meeting durch.

Mit dem Fokus-Meeting richten Sie alle auf das gleiche Ziel aus und gewinnen deutlich an Schnelligkeit und Zeit, da Umwege oder eigene Sonderwege von vornherein vermieden werden.

Zusätzlich sollten Sie zum Meeting noch eine Aufgabenliste führen und diese entsprechend während des Meetings pflegen. Hierzu empfehle ich entweder die strukturierte Aufgabenplanung aus Abschn. 5.14 oder die kreative Task-Flow-Matrix mithilfe von Post-its aus Abschn. 5.15.3. Wenn Sie keines der beiden nutzen wollen, ist die im Folgenden dargestellte minimale Checkliste hilfreich.

10.7.2 Die kurze Aufgabencheckliste

- Wer?
- Tut was?
- Wie?
- Mit wem?
- Bis wann?
- Wer kontrolliert den Erfolg?
- Warum sollen es genau die Personen tun?
- Wo soll es erledigt werden?
- Wie soll vorgegangen werden?
- Wieso soll so vorgegangen werden?

10.8 Mülleimer-Workshop: hilft beim Priorisieren und gegen das Aufgabenhamstern

Kennen Sie das? Kaum wollen Sie neue Aufgaben im Team besprechen, kommt sofort die Frage nach den Themen, die gestrichen werden sollen. Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass viele Themen gehamstert werden. Entweder sind es die „Babys“ der Mitarbeiter oder eine Aufgabe eignet sich einfach nur herrlich zur Prokrastination. Deshalb lege ich jeder Führungskraft nahe, mindestens alle zwei Monate einen Mülleimer-Workshop mit dem gesamten Team durchzuführen. Damit decken Sie freie Kapazitäten auf und finden Effizienzpotenziale.

10.8.1 Der Mülleimer-Workshop

Für den Workshop brauchen Sie zwei Stunden Zeit und einen Raum, in dem Sie mit Ihrem Team ungestört diskutieren können. Für die Gruppenarbeit sollten Sie eine mit Papier bespannte Moderationswand, einen Stapel Moderationskarten, Stifte, Pinnnadeln und Klebpunkte (drei pro Mitarbeiter) besorgen.

In die Mitte der Moderationswand zeichnen Sie einen schönen großen Mülleimer (siehe Abb. 10.1). Nun verteilen Sie an alle Mitarbeiter Moderationskarten sowie Stifte und stellen folgende zwei Fragen:

Frage Nummer 1: Welche Themen und Aufgaben, die wir heute besprechen, sind absolut überflüssig?

Frage Nummer 2: Bei welchen Themen können wir einen Effizienzgewinn schaffen, indem wir sie anders angehen?

Geben Sie anschließend Ihrem Team für jede Frage 10 Min. Zeit, also insgesamt 20 Min. In dieser Zeit soll jeder für sich, Sie inbegriffen, zu beiden Fragen Themen und Aufgaben notieren. Während dieser Reflexionsphase soll kein Austausch stattfinden, sodass jeder in Ruhe seine Karten schreiben kann. Danach pinnt jeder seine Karten nach folgendem Prinzip an die Moderationswand:

Sortierung der Karten:

- Die überflüssigen Themen kommen in die „runde Ablage“, sprich in den Mülleimer.
- Die Effizienzsteigerungsthemen kommen daneben.

Anschließend darf jeder seine Karten vorstellen und begründen, warum er diese in oder neben den Mülleimer geheftet hat. Lassen Sie dabei eine lebendige Diskussion zu und versuchen Sie, gemeinsam die Themen zu identifizieren, die Ihnen und dem Team quasi



Abb. 10.1 Das Mülleimer-Prinzip

einen Sofortgewinn an Zeit bringen, indem Sie diese Themen streichen, abmanagen oder zukünftig anders angehen.

Wenn die Diskussion zu hitzig wird, verteilen Sie an jeden Mitarbeiter drei Klebepunkte. Diese darf jeder Teilnehmer an die Themen kleben, von denen er glaubt, dass sich mit ihnen der größte Gewinn erzielen lässt. Zählen Sie dann die Klebepunkte aus. Die Themen mit der höchsten Punktzahl sollten den größten Hebel haben und folglich im Team eingehender betrachtet werden. Schauen Sie sich gemeinsam die drei am höchsten bewerteten Themen an und definieren Sie gleich im Workshop die nächsten Schritte:

Nächste Schritte:

- Wer nimmt sich des Themas an?
- Was muss getan werden, um es streichen oder optimieren zu können?
- Wer muss darüber noch informiert werden?
- Muss noch jemand mitentscheiden?

Glauben Sie mir, in so einem Workshop fühlt sich der Mülleimer meistens recht schnell und wir sind großzügig, wenn es darum geht, Dinge zu streichen.

Nutzen Sie den Tatendrang und minimieren Sie die Aufgaben und schaffen Sie so Zeit für Neues.

10.9 Delegieren will gelernt sein, Rückdelegationen abwehren auch

10.9.1 Delegieren ist eine Kunst

Wer richtig delegieren kann, erzeugt bei demjenigen, der die Aufgabe übertragen bekommt, einen Wunsch, diese auszuführen und zu erledigen. Entsteht dieser Wunsch nicht, kann diese Delegation nur als eine Art Aufgabenschubsen oder Anweisen bezeichnet werden.

Die wenigsten Führungskräfte können von sich aus richtig delegieren. Es muss erlernt werden, wie jede andere Führungsaufgabe auch. Nur wer übt, wird besser und kann mit den Herausforderungen richtig umgehen. Wer glaubt, das nicht nötig zu haben, überfordert sich und seine Tagesplanung meistens selbst mit der Fülle an Rückdelegationen.

10.9.2 Die Gratwanderung: Unterstützen, Kontrollieren, Freiräume und Loslassen

Die drei großen Herausforderungen der Delegation sind: die richtige Einschätzung, inwieweit der Mitarbeiter unterstützt werden sollte, wie viel Kontrolle er braucht, damit er nicht in die falsche Richtung läuft, und wie viel Kontrolle Sie selbst brauchen, damit Sie das Gefühl haben, alles im Griff zu haben.

Aber das größte Hindernis ist meistens der Delegierende selbst, indem er nicht von der Aufgabe lassen kann. Das Loslassen muss ebenfalls erlernt werden, genauso das Geben von Freiräumen. Nur dann kann sich der Mitarbeiter in seinen Aufgaben entfalten.

10.9.3 Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler

Genauso ist es auch beim Delegieren. Richtig delegieren bedeutet, dass der andere versteht, warum eine Aufgabe erledigt werden soll und warum er der Richtige für diese Aufgabe ist. Das steigert die Transparenz und Akzeptanz der Aufgabe.

► **Delegieren** bedeutet, sich im Vorfeld genügend Gedanken darüber zu machen, was Sie haben wollen und wie Sie die Aufgaben schmackhaft machen können.

Auch hier gebe ich wieder den Tipp: Delegieren Sie so, als wollten Sie sich selbst überzeugen. Dann treffen Sie häufiger die richtigen Worte und vermeiden das Um-den-Brei-Reden oder das übermäßige Schmeicheln.

Bevor Sie die Delegation starten, überlegen Sie sich zu den folgenden Fragen die passenden Antworten.

Die **Delegations-Checkliste** betrachtet die Aufgaben, das Ergebnis, die notwendige Motivation, eventuelle Hindernisse, zeitliche Vorgaben, die Prioritäten und die Erfolgskontrolle.

Aufgabenbeschreibung:

- Was soll getan werden?
- Gibt es Teilaufgaben?
- Wer soll es tun?
- Mit wem soll er es tun?
- Wie soll es erledigt werden?
- Gibt es Richtlinien, Prozesse oder Verfahrensweisen, die eingehalten werden müssen?
- Sollen bestimmte Quellen oder Hilfsmittel verwendet werden?
- Welcher Kostenrahmen muss eingehalten werden?
- Bis wann soll es erledigt sein?

Ergebnisbeschreibung:

- Was sind die Ziele der Aufgabe?
- Gibt es Zwischenziele?
- Welchen Qualitätsanspruch hat die Aufgabe?
- Was sind die Nichtziele der Aufgabe, wovon grenzt sich die Aufgabe ab?
- Wer nimmt das Ergebnis bis wann ab? Ist es der Auftragnehmer oder eine andere Person im Vier-Augen-System?
- Wer überreicht das Ergebnis?
- Welche Ziel- und Zeitabweichung ist tolerierbar?

Motivationsbeschreibung:

- Warum soll diese Aufgabe ausgeführt werden?
- Warum ist die Aufgabe bedeutsam für den Ausführenden, die Führungskraft, das Team, das Projekt und das Unternehmen?
- Wer ist der größte Nutznießer?
- Welche Unternehmenskritikalität hat die Aufgabe?
- Was sind die Konsequenzen, wenn sie nicht erledigt oder minderwertig ausgeführt wird?

Hindernisse meistern:

- Gibt es Herausforderungen wie beispielsweise fehlendes Wissen oder fehlende Fähigkeiten, Zweifel an der Notwendigkeit der Aufgabe, knappes Budget, enge Zeitvorgaben, fehlende Ressourcen, die es zu meistern gilt?
- Welche Schwierigkeiten werden erwartet?
- Bei welchen Kollegen könnte diese Aufgabe auf Widerstände stoßen?
- Ist die Aufgabe aus Unternehmenssicht politisch gewollt?
- Gibt es Abhängigkeiten zu anderen Aufgaben?
- Gibt es Entscheidungsengpässe?
- Bei welchen Hindernissen und wann soll der Mitarbeiter auf Sie zugehen?

Zeitliche Vorgaben:

- Wann soll damit begonnen werden?
- Wann ist der Abgabetermin?
- Gibt es Zwischentermine zur Fortschrittskontrolle?
- Gibt es übergreifende Termine, die für die Erledigung wichtig sind, wie beispielsweise Urlaubszeit, Produkt-Launch oder Hauptversammlungen?

Prioritäten definieren:

- Welche Priorität hat die zu delegierende Aufgabe?
- Gibt es Aufgaben beim Mitarbeiter, die die gleiche Priorität haben?
- Welche bekommt den Vorrang oder wird verschoben?

Erfolgskontrolle:

- Wer kontrolliert den Erfolg?
- Wer nimmt das Ergebnis ab?

Spannenderweise erlebe ich häufig, dass viele Führungskräfte diese Liste als sehr ausführlich empfinden. Die Tatsache ist aber, wer sich darüber nicht im Vorfeld Gedanken macht, macht dies spätestens dann, wenn der Mitarbeiter nicht mehr weiterkommt. Das kostet im Endeffekt Ihre Zeit und es kommt zu Verzögerungen. Das muss nicht sein.

Sie können gerne die Checkliste ausdrucken und zusammen mit Ihrem Mitarbeiter durchgehen. Sie finden die Checkliste unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial.

Der Trick ist es herauszufinden, was der Mitarbeiter überhaupt verstanden hat. Hierzu können Sie ihn einfach bitten, die Anforderungen in seinen Worten noch einmal zusammenzufassen. Dann können Sie gleich einschreiten, wenn er etwas anders machen will oder als unwichtig empfindet und weggelassen hat. Auch das Verständnis und Wissen zur Aufgabe können Sie dabei gleichzeitig abfragen.

Meiden Sie unbedingt geschlossene Fragen wie „Haben Sie das verstanden?“ oder „Können Sie das übernehmen?“. Allzu schnell hört man hier ein unehrliches Ja.

10.9.4 Rückdelegationen keine Chance geben

Sie sollten sich im Vorfeld auch überlegen, wann Sie wirklich unterstützen wollen und wann nicht. Im Sinne der Lernkultur und abhängig von der Unternehmenskritikalität müssen Sie dies jedes Mal neu entscheiden.

Aber Vorsicht, Rückdelegationen sind absolute Zeitfresser!

10.9.5 Anti-Rückdelegationsmethoden oder die Fragen nach dem WARUM

Warum? Das ist doch die spannendste Frage, wenn ein Mitarbeiter zu Ihnen kommt und erst einmal behauptet, dass er eine Frage oder ein Problem zu einer übertragenen Aufgabe hat.

Warum kommt er zu Ihnen und warum jetzt? Will er die Aufgabe nicht erledigen oder kann er es nicht? Wenn Sie hier jetzt, anstatt eine leichte Hilfestellung zu geben, gleich die Aufgabe übernehmen, tja, dann sind Sie leider selbst schuld, wenn Ihnen die Zeit davonläuft.

Ergünden Sie mit geschickten Fragen, warum der Mitarbeiter zurückdelegieren möchte, und helfen Sie ihm dann, indem Sie ihn durch weitere Fragen auf den richtigen Lösungsweg stupsen. Mehr auch nicht. Anschließend schicken Sie ihn samt Aufgabe schnurstracks wieder an seinen Schreibtisch.

Folgende Fragen an den Mitarbeiter sind dabei hilfreich

- Wie würden Sie das Problem jetzt lösen, wenn ich nicht greifbar wäre?
- Welche Lösungsideen fallen Ihnen spontan ein oder sind Ihnen schon eingefallen?
- Was haben Sie bisher schon probiert?
- Brauchen Sie Befugnisse oder weitere Kompetenzen?
- Was könnten Sie bei der Problemlösung diesmal andersmachen?
- Was war bei ähnlichen Problemen bisher erfolgreich?

10.9.6 Die Anti-Rückdelegationserziehung

Erziehen Sie Ihre Mitarbeiter zu mündigen, selbst denkenden Menschen. Nur so können Sie auf lange Sicht Rückdelegationen erfolgreich vermeiden. Wenn die Mitarbeiter lernen, dass Rückdelegationen bei Ihnen keine Chance haben, lassen sie es.

Das Wichtigste dabei ist, dass Sie Rückdelegationen absolut konsequent ablehnen.

Literatur

1. Fuhrmann B (2013) Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenen Projekte in Erfolge verwandeln. Gabal, Offenbach, S 184

Weiterführende Literatur

2. Berndt C, Bingel C, Bittner B (2009) Tools im Problemlösungsprozess: Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. managerSeminare, Bonn
3. Covey SR (2006) Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Gabal, Offenbach
4. Dueck G (2015) Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam. Campus, Frankfurt
5. Dörner D (2005) Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg
6. Große Boes, S und Kaseric, T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn
7. Hofert S (2016) Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Springer Fachmedien, Wiesbaden
8. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
9. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
10. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
11. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
12. Seifert J (2011) Moderation und Konfliktklärung. Gabal, Offenbach

13. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
14. Strelecky J (2010) The Big Five for Live: Was wirklich zählt im Leben. dtv, München

Arbeitsblätter

15. www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial. Das Passwort finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Produktivität steigern: Eigenverantwortung fördern, Autonomie ermöglichen und die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter schaffen

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte schenken Vertrauen und fördern das Annehmen der Eigenverantwortung. Nur wenn die Mitarbeiter ihre Verantwortung angenommen haben, kann auch der nächste Schritt hin zu mehr Autonomie erfolgen. Die richtigen Rahmenbedingungen stellen dabei die Basis für ein produktives Team dar. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie die Produktivität Ihrer Mitarbeiter steigern und wie Sie Ihre Mitarbeiter entwickeln müssen, damit diese eigenverantwortlicher und autonomer arbeiten.

Der Wunsch einer jeden starken Führungskraft ist es, die eigentliche Führungsarbeit auf ein Minimum zu reduzieren. Eigenverantwortlich denkende und handelnde Mitarbeiter, die fast vollkommen autonom arbeiten, sind ein wesentlicher Aspekt auf dem Weg zur Wunscherfüllung. Um das zu erreichen, bedarf es zum einen der Einführung der Eigenverantwortung und damit verbunden der sozialemotionalen Selbstkontrolle sowie der passenden Rahmenbedingungen. All dies bildet die Basis für ein produktives Arbeiten und für ein service- und lösungsorientiertes Denken und Handeln. Beide, sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter, müssen diese Art des Arbeitens erlernen, üben und leben. Dass dabei Fehler gemacht werden, ist selbstredend. Deshalb ist es hilfreich, wenn zuvor, wie in Abschn. 9.3 dargestellt, eine entsprechende Fehlerkultur im Team etabliert wurde.

Die Einführung der produktivitätssteigernden Maßnahmen

Lesen Sie zu diesem Kapitel auch Kap. 1, in dem es um die gleichen Themen geht, nur mit dem Fokus auf die Führungskraft.

Zur Sensibilisierung empfehle ich die Diskussion in der Gruppe zu den Themen Eigenverantwortung, Verantwortung, Rollen, Hol- und Bringschuld, Rahmenbedingungen und Spielregeln. Gehen Sie dabei die in diesem Kapitel dargestellten Punkte

Schritt für Schritt durch und stellen Sie auch Ihre eigene Meinung dar. Versuchen Sie im Anschluss daran, einen Konsens und eine eigene Definition zu finden, und holen Sie abschließend das Commitment von jedem einzelnen Teammitglied ein.

11.1 Eigenverantwortung fördern

11.1.1 Das Verantwortungsbewusstsein kann fallabhängig ausgelebt werden

Ich werde von meinen Kunden sehr häufig gefragt, warum ihre Mitarbeiter keine Verantwortung für ihr Handeln übernehmen und warum sich diese manchmal in Bezug auf ihre Eigenverantwortung sogar gegensätzlich zu ihrer privaten Rolle verhalten. Privat sind diese beispielsweise sehr verantwortlich handelnde Eltern und in der Arbeit ist ihnen plötzlich alles egal.

Fast jede Führungskraft ist der Meinung, dass Mitarbeiter von sich aus eigenverantwortlich handeln müssen. Das hängt mit dem Glauben zusammen, dass Menschen respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen würden und dass man Schuldgefühle haben müsse, wenn etwas Unrechtes getan wird.

Ja, im Prinzip stimme ich dieser Aussage zu. Aber diese Aussage lässt sich nicht verallgemeinern. Wenn ein Mitarbeiter die Rechte, Pflichten und Teamnormen nicht kennt, wie soll er dann ein Schuldgefühl oder so etwas wie ein Rechtsempfinden für sein Handeln haben oder entwickeln?

Nicht anders verhält es sich, wenn in einem Unternehmen die Topführungsebene Unternehmensrichtlinien ausruft und sich selbst nicht daran hält, aber gleichzeitig von ihren Abteilungsleitern, Teamleitern und Mitarbeitern Gehorsam und korrektes Auslegen der Richtlinien fordert. Dann stellen sich die unteren Ebenen berechtigterweise die Frage, warum die oben das dürfen und die unten nicht.

11.1.2 Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion

Selbst wenn ein paar Führungskräfte aus Ihrem Kollegenkreis das Thema Eigenverantwortung mit Füßen treten und Sie es nicht tun, so färbt doch das Bild der anderen Führungskräfte auch auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter ab. Teams sind Rudel und wir Menschen sind nun einmal Rudeltiere.

Wenn Sie möchten, dass Mitarbeiter in Ihrem Sinne denken und handeln, leben Sie es vor. Schaffen Sie die Rahmenbedingungen, die es für ein verantwortliches Denken und Handeln braucht, und halten Sie sich selbst daran.

11.1.3 Selbstbestimmung benötigt zwingend Eigenverantwortung

Nur wenn ich für meine Arbeit und mein Leben die Verantwortung selbst trage, kann ich auch frei entscheiden. Denn dann kann ich mit den Konsequenzen meiner Entscheidung leben. Deshalb funktioniert die Selbstbestimmung nicht ohne die aktive Übernahme der Eigenverantwortung.

11.1.4 Ohne Verantwortungsübertragung kein Dienstleister-, Service- und Lösungsdenken

Wer nie die Verantwortung für sein Handeln übertragen bekommen hat und nie Konsequenz erleben musste, kann kein Dienstleisterdenken und -handeln entwickeln. Derjenige setzt sich nicht hin und überlegt, was der beste Lösungsweg ist. Stattdessen wird so lange rumgedoktert, bis der Kunde aufgibt oder bis er mit der schlechteren Lösung nicht mehr aufmuckt.

Entweder dulden es die entsprechenden Führungskräfte, es ist ihnen egal oder sie suchen die Schuld bei den „höheren“ Zielen. Nach dem Motto „Der Mitarbeiter hat so viel zu tun, der kann sich nicht um jeden Kunden im Detail kümmern“. Sprich, die Führungskräfte fügen sich dem System und verstärken das negative Verhalten ihrer Mitarbeiter. Besonders bizarr wird es, wenn diese Führungskräfte sich dann hinter vorgehaltener Hand über die fehlende Dienstleistermentalität ihrer Mitarbeiter auslassen.

Aber in solchen Servicewüstenteams gibt es ja auch die umsichtigen Mitarbeiter, zumindest eine gewisse Zeit lang. Schlimm wird es, wenn die Teammitglieder, die zuvor lösungs- und serviceorientiert gehandelt haben, durch den Gruppenzwang langsam, aber sicher umerzogen werden. Bis die wieder auf Spur gebracht sind, das dauert.

11.1.5 Eigenverantwortung stützt sich auf das Verantwortungsbewusstsein

Eigenverantwortung braucht das kausale Bewusstsein für das eigene Handeln im Hinblick auf das Verursachen eines positiven wie negativen Ergebnisses. Es braucht im Vorfeld das Verantwortungsbewusstsein über die angedachte Handlung und darüber, ob jemand einer Aufgabe gewachsen ist und sie zufriedenstellend lösen kann oder ob er Hilfe braucht. Am Ende der Handlung muss das eigene Agieren in aller Konsequenz getragen werden und letztendlich dafür gehaftet werden.

Da das Verantwortungsbewusstsein die Grundlage für die Eigenverantwortung bildet, muss die Führungskraft den Horizont ihrer Mitarbeiter als Erstes um diesen Aspekt erweitern.

11.1.6 Die Eigenverantwortung schließt die Verantwortung für das eigene Befinden mit ein

Wie ich bereits in Kap. 1 dargestellt habe, geht die Eigenverantwortung noch einen Schritt weiter als die allgemeine Definition der Verantwortung, die Sie ebenfalls im genannten Kapitel nachlesen können.

Eigenverantwortlich zu handeln, beinhaltet nicht nur die Handlungen, die ausgeführt werden, sondern auch jene, die nach innen gerichtet sind. Um es auf den Punkt zu bringen: Jeder ist selbst dafür verantwortlich, dass es ihm psychisch wie physisch gut geht und dass er motiviert ist.

Um es noch deutlicher zu machen: Persönliche Probleme des Mitarbeiters sind Sache des Mitarbeiters. Führungskräfte sind nicht dafür verantwortlich, die Probleme des Mitarbeiters zu lösen.

11.2 Empowerment: Mitarbeiter stärken und selbstständiges Denken fördern

Mit diesem Ansatz wird versucht, die Mitarbeiter und ihre Rolle zu stärken und ihnen entsprechende Macht zu geben, aber auch Rechte und Pflichten. Dadurch werden sie stärker beteiligt und eingebunden, können selbstständiger entscheiden, gewinnen an Autonomie und Verantwortung.

Was ich immer zusätzlich erlebe, ist die Steigerung der Motivation und der Rückgang an Fehltagen und Minderleistung. In Summe gewinnen so beide, die Führungskraft und der Mitarbeiter.

Dafür braucht es: eine Vertrauensbasis, Transparenz, Fehlerkultur, Selbstverpflichtung und Autonomie.

11.2.1 Die persönliche Vertrauensebene

Ein vertrauensvoller Umgang mit den Mitarbeitern ist die Basis für die Einführung des Empowerment. Bauen Sie eine persönliche Beziehung zu jedem einzelnen Mitarbeiter auf. Schenken Sie als Führungskraft im ersten Schritt ein Mindestmaß an Vertrauen und machen Sie dem Mitarbeiter klar, dass er sich ein tief greifendes Vertrauen erst erarbeiten muss.

11.2.2 Transparenz: Die Informationslage ist entscheidend

Nur wenn eine transparente Informationspolitik gelebt wird, sind alle in der Lage, verantwortlich zu handeln. Sorgen Sie für den Zugang zu allen wichtigen Informationen.

Das sorgt dafür, dass komplexe Situationen verstanden werden können und erhöht das Vertrauen in die Führungskraft, das Team und das Unternehmen.

11.2.3 Fehlerkultur: Fehler sind menschlich

Damit das so bleibt, braucht es eine funktionierende Fehlerkultur, die quasi den doppelten Boden für das Empowerment bildet. Wie Sie eine Fehlerkultur etablieren können, lesen Sie in Abschn. 9.3.

11.2.4 Verhaltenskodex der Selbstverpflichtung

Jedes Mitglied des Teams, inklusive der Führungskraft, muss sich auf freiwilliger Basis diesem Verhaltenskodex selbst verpflichten. Zwang und Druck sind hier absolut deplatziert.

Sind Mitarbeiter nicht bereit für diesen Schritt, so stimmen die Rahmenbedingungen des Empowerment nicht. In diesem Fall ist es besser, die Ablehnung zu erkennen und an den Rahmenbedingungen zu arbeiten, als im Irrglauben, das Empowerment zu leben, festzustellen, dass diese Art der Zusammenarbeit permanent an ihre Grenzen stößt.

11.2.5 Produktive Autonomie braucht Abgrenzung, eine Richtung und eine Teamvision

Wenn Sie möchten, dass sich Ihre Mitarbeiter autonom entwickeln, geben Sie vor, in welche Richtung das geschehen soll. Ansonsten verpuffen die vielen Ideen in allen möglichen Themen, aber nicht in denen, die Sie und Ihr Team nach vorn bringen.

Damit die Autonomie besonders zielgerichtet ist, braucht sie eine Teamvision. Wie Sie diese entwickeln, können Sie in Kap. 1 nachlesen. Die Vision sorgt dafür, dass das Denken und Handeln eine sinnvolle Richtung bekommt.

11.3 Rahmenbedingungen: klare Arbeitsstrukturen und gemeinsame Arbeitsprinzipien schaffen

11.3.1 Rahmenbedingungen sorgen für Struktur und eine effiziente Organisation

Klare Schnittstellen und gute Werkzeuge sorgen für die größte Produktivität. Diskutieren Sie deshalb als Erstes, was das Team und jeder Einzelne braucht, um flüssig arbeiten zu können. Dann schauen Sie sich die Schnittstellen zu Nachbarabteilungen an. Welche

immer gleichen Störfaktoren gibt es? Und wie lassen sie sich beheben? Welche Konflikte müssen innerhalb und außerhalb des Teams gelöst werden, um Reibungsverluste zu minimieren?

11.3.2 Spielregeln definieren

Als Spielregeln gelten alle Normen, die sich ein Team und dessen Führungskraft auferlegen. Spielregeln sind die Leitplanken, die es braucht, um in einem Team erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Überlegen Sie am besten im Team, welche Richtlinien und Struktur Sie brauchen, um den richtigen Rahmen zu schaffen, der ein produktives Arbeiten ermöglicht. Hier können Sie auf jeden Fall aus Kap. 7 über die Kommunikationskultur und Kap. 9 zur Konsequenzkultur wertvollen Input bekommen.

11.3.3 Hol- und Bringschuld erarbeiten

Die Regelung, wer eine Hol- und wer eine Bringschuld dem anderen gegenüber hat, minimiert die Reibungsverluste und Missverständnisse.

Bei der Holschuld muss man sich alle Informationen, Antworten, Aufgaben und Entscheidungen bei seinem Kollegen holen. Bei der Bringschuld muss man die Themen dem anderen bringen. Hilfreich ist hierbei die Definition der Reaktionszeiten und eine Auflistung der Themen. Am einfachsten und logischsten ist es, wenn bei der Regelung die klassische Hierarchiestruktur genutzt wird.

11.3.4 Rollenmodelle und Vertreter definieren

Für jeden Mitarbeiter sollten die diversen Rollen geklärt werden, die er auszufüllen hat, wie beispielsweise Projektleiter und gleichzeitig Projektmitarbeiter. Für jede Rolle muss ein Vertreter definiert werden. Es kann aber auch einen Vertreter für alle Rollen geben. Dabei muss geklärt werden, welche der Aufgaben der Vertreter übernimmt, wann der Vertreter in Aktion tritt und mit welcher Hol- beziehungsweise Bringschuld der Vertreter den eigentlichen Rolleninhaber in Kenntnis setzt, wenn dieser seine Rolle wieder übernimmt.

11.3.5 Rechte und Pflichten klären

Die Rechte und Pflichten regeln, wer was darf und was man muss. Jeder Mitarbeiter muss den Regeln folgen. Damit es nicht zu Missverständnissen und „Rechtsverletzungen“ kommt, müssen diese im Vorfeld pro Rolle definiert werden.

Neben den rollenspezifischen Rechten und Pflichten gibt es auch allgemeine, die jedes Teammitglied befolgen sollte, wie beispielsweise der kollegiale Umgang und die Wahrung der allgemeinen Umgangsformen, das frühzeitige Informieren bei Gefahren oder das schnelle Lösen von Konflikten – am besten, bevor sie unlösbar werden.

Welche Rechte und Pflichten sind Ihnen als Führungskraft darüber hinaus wichtig? Falls diese von der Teamvorstellung abweichen, führen Sie diese ebenfalls ein.

11.3.6 Grundhaltung und Respekt sind eine Frage der eigenen Ethik

Jeder Mensch hat ein eigenes Verständnis davon, wie er mit seinem Umfeld in Interaktion treten möchte und was sein Denken und Handeln ausmacht. Ist das Verständnis von Grund auf positiv, sollte es sich gut mit der Arbeitswelt vereinen lassen. Die Basis zu diesem Verständnis stellt die Einstellung zum Thema Respekt dar. Wer sein Umfeld respektiert, respektiert auch den Menschen hinter dem Mitarbeiter, also das Individuum. Jede Zusammenarbeit sollte prinzipiell respektvoll sein, wie auch das Feedbackgeben und das Kritisieren. Es sollte nie das Ziel sein, den Menschen zu verletzen oder ihn zu erniedrigen.

Klären Sie das Grundverständnis und versuchen Sie, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Diskutieren Sie, ob es plausible Gründe gibt, die eine unterschiedliche Haltung im Umgang mit Freunden oder Kollegen rechtfertigt.

11.3.7 Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sorgen für eine gute Teamkultur und schnelle Abläufe

In fortgeschrittenen Teamkulturen agieren alle offen, ehrlich und transparent miteinander. Dabei sind Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz eine Frage der Haltung. Eint alle dieses Verständnis, so handeln sie verantwortungsvoll und geradlinig. Diese Art von Teamkultur entwickelt sich aber nur in Teams, in denen eine ausgeprägte Fehlerkultur praktiziert wird.

Zur Umsetzung in Ihrem Team suchen Sie nach Fallbeispielen, die zeigen, ob die drei Maximen dem Team schaden oder helfen, und analysieren Sie diese jeweils in Richtung Pro und Kontra. Überlegen Sie im Anschluss, was getan werden kann, damit das Team ein starkes „Rückgrat“ bekommt.

11.4 Die Vertrauenszwickmühle: Kontrolle versus Selbstverantwortung

11.4.1 Zu viel Kontrolle zerstört die Empowerment-Bestrebungen

Wie viel Kontrolle ist nötig und wie viel ist zerstörerisch? Eine spannende Frage.

Wie viel Kontrolle brauchen Sie, damit Sie das Gefühl haben, dass der Mitarbeiter in die richtige Richtung läuft und dass das Ergebnis herauskommt, das Sie sich wünschen?

Auf wie viel Kontrolle können Sie verzichten, damit sich der Mitarbeiter autonom entwickeln kann? Ab wann bekommen Sie Angst, dass der Mitarbeiter eine Konkurrenz für Sie darstellen könnte?

All diese Fragen sollten Sie sich selbst stellen, um für sich Klarheit zu bekommen, ob unabhängige und selbstdenkende Mitarbeiter wirklich etwas für Sie sind. Nur starke Führungskräfte, die sich Ihrer eigenen Stärke bewusst sind, können auch mit autonomen Mitarbeitern umgehen, sie wünschen sich diese regelrecht.

11.4.2 Feedback geben und eigenes Feedback einholen

► **Feedback**, Feedback und nochmals Feedback.

Nur damit können Sie den Empowerment-Prozess beflügeln. Lehren Sie Ihre Mitarbeiter, was sie tun müssen, damit sie sich unabhängig von Ihnen entfalten können.

Fordern Sie ebenfalls Feedback über sich ein, damit Sie erfahren, ob Sie beispielsweise zu viel klammern oder zu wenige Informationen weitergeben. Auch Sie brauchen Feedback von Ihren Mitarbeitern, damit Sie sich richtig entfalten können.

Weiterführende Literatur

1. Blanchard K, Carlos P, John R (2003) Management durch Empowerment: Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Rowohlt, Reinbek
2. Covey SR (2006) Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Gabal, Offenbach
3. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
4. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
5. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
6. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden

-
7. Schmid AM (2017) Einfach. Ein Buch: Ein Manifest für Einfachheit in Unternehmen. BoD, Norderstedt
 8. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt
 9. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte wissen, dass das Führen mit Jahreszielen zäh bis sinnlos sein kann. Individuelle Quartalsziele, die auf die Performance des Mitarbeiters abzielen, sind dagegen äußerst effektiv. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie das Ziele-Instrument so einsetzen können, dass daraus auch wirklich eine Motivation beim Mitarbeiter entstehen kann.

Management by Objectives

Das Führen durch Zielvereinbarungen ist, wenn es sinnvoll genutzt wird, ein durchaus wirkungsvolles Führungsinstrument. Leider läuft aber gerade bei diesem Tool so manches schief. Wie es anders laufen kann, zeige ich Ihnen in diesem Kapitel.

12.1 Warum Jahresziele nicht immer zielführend sind

Bei Jahreszielen haben viele Führungskräfte Bedenken. Und das mit Recht.

12.1.1 Jahresziele passen nicht in ein schnelllebiges Business

Einige Führungskräfte vertreten die Meinung, dass Jahresziele in ihrem Bereich und vor allem in ihrem schnelllebigen Business nicht jährlich betrachtet werden können. In der Tat gibt es viele Branchen, in denen Jahresziele nur sehr schwer sinnvoll abbildbar sind. Aber wo steht geschrieben, dass Sie die Jahresziele nicht unterjährig anpassen dürfen? Klingt logisch, scheitert aber oft an der Personalabteilung, weil diese verständlicherweise keine Einzellösung haben möchte und bei der Vorgehensweise zusätzliche Arbeit

hat. Hier empfehle ich, entweder sofort auf Quartalsziele zu gehen oder das Jahresziel zu behalten und Meilensteine mit Zwischenzielen einzubauen.

12.1.2 Jahresziele sind versteckte Gehaltszahlungen

Außerdem gibt es die stark verbreitete Meinung, dass Jahresziele nur eine versteckte Gehaltszahlung ohne Sinn und Verstand sind. Leider erlebe ich diese Vorgehensweise sehr häufig. Besonders auffällig ist dies, wenn die Ziele der Führungskraft von denen ihrer Mitarbeiter abhängen. Sind wir doch mal ehrlich, wer würde sich da selbst schaden? Niemand. Folglich sind die Ziele der Mitarbeiter so, dass die Mitarbeiter diese auch auf jeden Fall erreichen.

Oft werden Jahresziele auch als verkappte Gehaltsanpassung benutzt, indem Führungskräfte oder deren Mitarbeiter Ziele gegeben werden, die sie ohne Anstrengung erreichen.

Sie sehen schon, von Jahreszielen habe ich keine gute Meinung und diese vorgespielte Wichtigkeit haben auch die Mitarbeiter schon längst durchschaut.

12.1.3 Für manch einen lohnt sich die Zeitinvestition in die Zielerreichung nicht

Mir ist sogar schon einmal eine Führungskraft begegnet, die im Führungskreis vorgerechnet hat, warum es sich nicht lohnt, an den Zielen zu arbeiten. Dabei kam heraus, dass ein einzelnes Ziel in seinem Zielekatalog noch nicht einmal ein Zehntel der Gesamtzielerreichung ausmacht. Diese knappen 10 % würden in Summe ein Plus von einem Achtel seines Monatsbruttolohns ausmachen. Davon gehen dann noch 50 % Steuern ab, sodass er sich für nur ein paar Hundert Euro anstrengen und zusätzlich Zeit investieren müsste. Diese Zeitinvestition stünde in keinem Verhältnis zum Output und das sehe er nicht ein. Denn in Summe bekommt er sowieso Geld für die Zielerreichung, weil ein Drittel der Gesamtzielerreichung Unternehmensziele sind, die er, so seine Meinung, eh nicht beeinflussen kann. Ein weiteres Drittel wird durch seine Mitarbeiter erreicht. In Summe kommt er so, ganz ohne Anstrengung und von ganz allein, auf eine Zielerreichung von über 66 %. Diese Führungskraft brachte durch seine ständige abwertende Darstellung der Sinnlosigkeit von Jahreszielen sein ganzes Umfeld in eine Art Antihaltung. Tja, so ganz unrecht hat er, nüchtern betrachtet, ja nicht.

12.1.4 Ein zu hohes Grundgehalt macht Jahresziele unattraktiv

Vor Kurzem erst hatte ich eine Diskussion mit einem Kunden, der ein großes Vertriebsteam leitet und den die allgemeine Demotivation ratlos gemacht hat. Seiner Meinung nach müssten sich die Vertriebsmitarbeiter nicht anstrengen, weil sie, auch ohne einen

Handschlag zu tun, so ein hohes Grundgehalt bekommen würden, dass der zusätzliche Stress durch die Kaltakquise in keinem Verhältnis zur Provisionszahlung, die mit den Jahreszielen verknüpft ist, stünde. Es lohne sich schlichtweg nicht.

12.1.5 Ein zu geringer flexibler Anteil macht die Jahreszielerreichung ebenfalls unattraktiv

Motiviert ein hohes flexibles Gehalt? Da streiten sich die Geister. Eine hohe zusätzliche Auszahlung kann schon motivieren, aber wenn es zum Bestreiten des Lebensunterhalts benötigt wird, ergeben sich durch diese Zweiteilung ganz andere Motivationsprobleme, da es hier eher um den Überlebenskampf geht. In der Regel wird beobachtet, dass mehr Geschäfte zum Abschluss kommen, allerdings solche, bei denen sich der Vertriebsmitarbeiter etwas zu weit aus dem Fenster lehnt, wenn Sie verstehen, was ich gerade meine. Die Folgeschäden durch zu niedrig verhandelte Preise, Nachbesserungen und Schadensersatzklagen sind immens.

Deshalb muss der flexible Anteil des Gehaltes so austariert sein, dass der Mitarbeiter zum einen mit seinem Grundgehalt gut über die Runden kommt und sich zum anderen etwas Schönes leisten kann, wenn es zur Zielerreichung kommt.

Ich empfehle aber auch immer, zusätzlich zum flexiblen Anteil eine Sonderausschüttung durchzuführen. Dann erhält der Mitarbeiter das gewisse Extra, das anspricht.

12.2 Attraktivität steigern: Geld ist nicht die einzige Art, ein Jahresziel „auszuzahlen“

Wieso wird eigentlich bei der Zielerreichung immer an Geld gedacht? Es gibt viel interessantere Alternativen wie beispielsweise Urlaubstage, Seminare, Zertifizierungen und Ausbildungen, Studienfinanzierungen, Reisen, Laptops, Gadgets, Fahrräder, Sportmöglichkeiten, Freizeitaktivitäten, (Konzert-)Dauerkarten, Gutscheine ...

Einzig wichtig: Es muss sich dabei um individuelle Alternativen handeln.

Um Ihnen noch ein paar Anregungen zu geben, liste ich ein paar besondere Alternativen auf, die in den diversen Unternehmen, die ich berate, zum Einsatz kommen:

Jahreskarte für das Stadion des 1. FC Köln, Tribünenplatz bei Spielen des FC Bayern, Wochenend-Trainingslager für eine Marathonvorbereitung, Lauftrainer, Restaurantgutscheine, Erlebniskurzreisen, Finanzierung eines Aufbaustudiums, Besuch von Konferenzen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, freie Tage für einen Mitarbeiter, der gerade ein Buch schreibt, Finanzierung eines Sprachkurses in einem Land, dessen Sprache (noch) nicht in der Firma zum Einsatz kommt, Gutschein für einen Anzug vom Maßschneider, Tanzkurs, Gutschein für eine private Gartenplanung, Gutschein für Bücher und Hörbücher, Wellnessgutschein, Promotionsmöglichkeit, MBA, Jahresabo für Blumensträuße ...

Wenn Sie mit alternativen Zahlungsarten arbeiten möchten, sollten Sie im Vorfeld mit den Mitarbeitern darüber sprechen, welche besonderen Alternativen bei einer Zielerreichung von 50 %, 75 %, 100 % und 125 % für sie reizvoll wären.

Alternative Zahlungsarten machen erst einmal Arbeit. Sie müssen firmenintern abgebildet und beschafft werden. Aber den Motivationsschub, den Sie durch diese Aktionen gewinnen, ist erheblich. Und gerade wenn Sie einen besonderen Einsatz von Ihren Mitarbeitern fordern, sollten Sie auch etwas Besonderes bieten. So bekommen Sie die Mitarbeiterleistung, die jenseits vom Mittelmaß ist.

Bitte verwechseln Sie die alternative Zahlungsart nicht mit der Komfortzone aus Abschn. 6.3. Die oben genannten Alternativen werden nur bei erbrachter Leistung und Zielerreichung „ausgezahlt“, sonst nicht.

12.3 Die größten Probleme mit Jahreszielen

12.3.1 Mangelnde Motivation zur Zielerreichung, da Ziele nicht sinnvoll gewählt sind

Wie oben im Beispiel mit der Führungskraft macht es nicht für jeden Mitarbeiter Sinn, sich für die Ziele krumm zu schuften – denn das ist deren Verständnis von Jahreszielen. In dieser Aussage steckt viel Wahres, denn die Mitarbeiter beackern die Ziele nicht für sich selbst, sondern für andere. Für diese Mitarbeiter sind die Jahresziele nur weitere Themen, die sie noch neben ihrem normalen Job erledigen sollen. Bei dieser Haltung ist der Protest mehr als verständlich.

Ziele sind oft zu trivial

Ziele, die nicht ambitioniert sind, motivieren ebenfalls nicht. Normalerweise werden diese Ziele dann schnell noch im November erreicht, was zur Folge hat, dass das Tagesgeschäft zu dieser Zeit dann liegen bleibt.

Nicht jedes Ziel bringt Nutzen und stiftet einen Sinn

Wenn Ziele neben dem (monetären) Anreiz keinen weiteren Sinn stiften oder gar keinen Nutzen bringen, werden sie ebenfalls nur halbherzig erledigt.

12.3.2 Je höher die Anzahl der zu erreichenden Ziele, desto weniger wird bewegt

Ein weiterer Fehler bei Jahreszielen ist die oft viel zu hohe Anzahl an Einzelzielen. Dies führt dazu, dass zur Zielerreichung eines jeden einzelnen Ziels ein zu geringer (monetärer) Anreiz besteht.

12.3.3 Die klassische Dreiteilung bremst die Motivation aus

Oft werden 100 % Zielerreichung auf drei gleichberechtigte Teile verteilt: $\frac{1}{3}$ Unternehmensziele, $\frac{1}{3}$ Teamziele und $\frac{1}{3}$ Individualziele. Sinnvoller wäre ein deutlich höherer Anteil an persönlichen Zielen.

12.3.4 Unternehmensziele motivieren nicht wirklich jeden Mitarbeiter

Wenn Sie wirklich etwas verändern wollen, dann versuchen Sie, den Anteil an Individualzielen und Teamzielen signifikant zu erhöhen. Unternehmensziele gehen zwar alle etwas an, aber in der Tat fehlt Abteilungen, die zu weit vom Endkunden entfernt sind, die Beziehung zu Ursache und Wirkung.

Sie haben nie gelernt, dass ihre Bestrebungen eine direkte Auswirkung auf das Unternehmensziel haben. Was dazu führt, dass sie sich mit den Unternehmenszielen nicht direkt in Verbindung bringen. Das beobachte ich beispielsweise sehr häufig bei zentralen Abteilungen wie dem Controlling, dem Help Desk, der Haustechnik, dem Fuhrpark ...

12.4 So optimieren Sie das Führen mit Jahreszielen

Wenn Sie zwingend an Jahreszielen festhalten müssen, verändern Sie die Jahresziele Ihrer Mitarbeiter so, dass sie Ihnen als Führungskraft einen ganz persönlichen Nutzen bringen. Dabei kann der Begriff Nutzen sehr unterschiedlich ausgelegt werden. Beispielsweise so, dass der Mitarbeiter motiviert ist oder dass eines Ihrer eigenen Probleme gelöst wird.

Im ersten Schritt müssen Sie sich entscheiden, ob Sie das Jahreszieltool wirklich zum Führen nutzen wollen. Wenn ja, verabschieden Sie sich von der Abhängigkeit der Mitarbeiterziele von den Ihren. Entweder Sie überzeugen Ihren Vorstand oder Geschäftsführer, dass Ihre Ziele nicht mehr auf denen Ihrer Mitarbeiter aufbauen, oder es ist Ihnen schlichtweg egal. Für den Preis Ihrer geistigen Unabhängigkeit gewinnen Sie sinnvolle Mitarbeiterziele, die motivieren und Sie und den Mitarbeiter gemeinsam nach vorn bringen.

12.4.1 Ziele sollten sich an den Stärken orientieren und erfolgsorientiert sein

Damit Ziele attraktiv vonseiten der Aufgabe werden, sollte die Zielerreichung an sich schon attraktiv sein. Verlassen Sie sich dabei nicht auf die Zugwirkung der Bonusauszahlung. Vielmehr sollten Sie sich bei der Definition von Zielen an den Stärken Ihrer Mitarbeiter orientieren.

Daneben sollte das klare Ziel sein, erfolgreich zu sein. Dieser Gedanke ist nicht selbstverständlich. Zum Erfolg gehört auch das persönliche Erfolgserlebnis, das Gefühl, etwas gemeistert zu haben oder das Bestehen einer echten Herausforderung. Beispielsweise kann das Ausfüllen einer Checkliste erfolgreich sein, aber der Akt des Ausfüllens ist eher stupide. Die Zielerfüllung fühlt sich dann nicht wirklich wie ein Erfolg an, sondern eher wie eine Art Abarbeiten oder gar Strafarbeit.

Stellen Sie sich hierzu folgende Fragen:

1. Was macht Ihr Mitarbeiter gerne?
2. Worin ist er so richtig gut?
3. Wie können Sie die Stärken des Mitarbeiters für Ihre Aufgaben einsetzen?

Mit diesen Fragen erreichen Sie zugleich mehrere Ziele. Zum Ersten stellt die Aufgabe an sich schon eine Herausforderung für den Mitarbeiter dar, zum Zweiten beschäftigt er sich mit Themen, die er kann und die ihm Spaß machen, und zum Dritten nutzen Sie seine Fähigkeiten für Ihre eigenen Aufgabenstellungen.

12.4.2 Jahresziele sollten die Strategie der Teamvision umsetzen

Die Ziele sollten sich an der Teamvision, wie ich sie in Kap. 13 vorstelle, orientieren. So stärken Sie das Wirgefühl des Teams und jeder im Team trägt zur Visionserfüllung bei.

12.4.3 Unterjährige Meilensteine verhindern, dass Ziele auf den letzten Drücker erledigt werden

Um zu verhindern, dass erst im November an der Jahreszielerreichung gearbeitet wird, sollten Sie sich einen Projektplan geben lassen, bei dem die Aufgabenlösung auf das ganze Jahr verteilt ist, und zusätzlich mindestens alle drei Monate ein Zwischenziel setzen. Diesen Meilenstein muss der Mitarbeiter zwingend für die Zielerreichung schaffen. Reißt er den Termin oder fällt das Ergebnis nicht nach Ihren Erwartungen aus, gibt es Punktabzug und die hundertprozentige Zielerreichung ist so nicht mehr möglich.

12.4.4 Jahresziele unterjährig anpassen

Nicht jedes Jahr ist im Dezember des Vorjahres schon planbar und es kann sein, dass bestimmte Projekte, auf denen Ihr Mitarbeiter in seiner Zielerreichung aufbauen soll oder an denen er mitwirken soll, nicht realisiert werden. Das ist dann kein Grund, einfach das Ziel mit 100 % Erreichung zu bemessen. Passen Sie stattdessen das Jahresziel auch unterjährig an.

Für die Jahreszielerreichung wird Leistung erwartet

Die Jahreszielprämien sind keine Bonusauszahlung, die es eh gibt, quasi nur für brave Anwesenheit. Für das Jahresziel muss etwas geleistet werden. Diesen Gedanken sollten Sie in die Köpfe Ihrer Mitarbeiter pflanzen.

12.5 Warum Ziele nach SMART oft nicht smart sind und wie sie es werden

Die meisten kennen die Zieledefinition nach der SMART-Methode, die wenigsten können sie richtig anwenden. Die SMART-Methode soll gewährleisten, dass Ziele messbar und vergleichbar werden. Wenn die Methode richtig umgesetzt wird, ist eine Soll-Ist-Abweichung der Ziele objektiv messbar. So die Theorie.

Hinter dem Akronym SMART [1] verbergen sich die Begriffe:

S = spezifisch (specific)

Beschreiben Sie das Ziel, also das Arbeitsergebnis, so eindeutig und widerspruchsfrei wie möglich, aber nehmen Sie weder den Lösungsweg noch die Aufgaben vorweg. Am besten stellen Sie die Ziele und die Nichtziele dar. So können Sie die Ziele sauber abgrenzen. Beachten Sie dabei, dass die Ziele auch übergeordnete strategische und taktische Ziele bedienen sollten.

M = messbar (measurable)

Um die Zielerreichung auch quantitativ und qualitativ messen zu können, müssen Sie diese Messgrößen zu jedem Ziel in der Zielvereinbarung ergänzen. Wenn möglich, nennen Sie eindeutige Werte wie beispielsweise Umsatz oder Menge.

A = akzeptiert und attraktiv (accepted)

Das Ziel sollte vom Mitarbeiter akzeptiert werden, attraktiv und von ihm in Maßen beeinflussbar sein. Deshalb ist es sinnvoll, Ziele zu definieren, die den Stärken des Mitarbeiters entsprechen und ihn weder über- noch unterfordern.

R = realistisch (realistic) und sinnvoll (reasonable)

Hier scheiden sich die Geister, was die richtige Übersetzung ist. Ich verwende beides, das heißt, ein Ziel muss unter den bekannten Rahmenbedingungen eine realistische Zielerreichung haben und für den Mitarbeiter auch Sinn ergeben. Überprüfen Sie deshalb zum einen, ob der Mitarbeiter in der Lage ist, die Aufgabe zu bewältigen, und zum anderen, ob die Aufgabe auch aus seiner Sicht sinnreich ist. Nur so sind Aufgaben auch motivierend.

T = terminiert (timely)

Legen Sie abschließend ganz konkrete Meilensteine und das Endziel sowie die Kommunikation der Zwischenziele fest.

12.5.1 Machen Sie den Realitätscheck!

Bevor Sie die Ziele festzurren, überprüfen Sie zusammen mit dem Mitarbeiter, ob Sie mit den Zielen ins Schwarze treffen oder ob diese zur Demotivation beitragen. Denn jetzt haben Sie noch eine Chance, den Kurs zu korrigieren. Später wird es schwieriger.

Sind die Ziele positiv formuliert?

Ziele, die von Beginn an positiv erscheinen, sind erstrebenswerter.

Was ist Ihr höheres Ziel hinter den Mitarbeiterzielen?

Soll ein bestimmtes Thema erledigt werden? Soll etwas, das schon lange liegen geblieben ist, endlich angegangen werden? Soll der Bereich einen Innovationsschub erlangen? Wollen Sie bestimmte Probleme lösen? Wollen Sie den Mitarbeiter indirekt weiterbilden? Sollen die Ziele der Teamvision dienen? ...

Sie sehen, es gibt viele verschiedene höhere Ziele, die eine Führungskraft verfolgen kann. Welche sind Ihre? Nutzen Sie die Zieledefinition, um in Ihren Zielen und den Teamzielen einen Schritt weiterzukommen.

Klären Sie Ihre Erwartungshaltung gegenüber dem Mitarbeiter

Stellen Sie dem Mitarbeiter Ihre eindeutige Erwartungshaltung unmissverständlich dar. Je schwammiger Sie das tun, desto demotivierender wirken Sie auf den Mitarbeiter ein. Es würde ihm zeigen, dass Ihnen nicht viel an dem Ergebnis liegt.

Motivation pur: Klären Sie die Frage nach dem Warum des Ziels

Wenn wir wissen, warum wir etwas tun sollen, bekommt das Ziel einen ganz anderen Stellenwert. Plötzlich wird es wichtig oder erlangt einen unternehmensrelevanten Aspekt. Stellen Sie deshalb dem Mitarbeiter seinen Nutzen und den für das Team sowie das Unternehmen dar. Vergessen Sie dabei nicht, Ihren eigenen zu erwähnen.

12.6 Quartalsweise Performanceziele: die beste Alternative zu Jahreszielen

Wir haben bis jetzt viele Schwachstellen der Jahreszielverwendung kennengelernt. Nun zeige ich Ihnen meine bessere Alternative: das Führen mit quartalsweisen Performancezielen.

Dieses Führungsinstrument habe ich schon vor ein paar Jahren für einen meiner Kunden, eine große Softwareentwicklungsfirma, verfeinert und eingeführt. Die Umsetzung ging sehr schnell und der Effizienzgewinn ist immer noch hoch.

12.6.1 Der Nutzen von quartalsweisen Performancezielen

Diese neue Vorgehensweise bildet die Schnelllebigkeit des Marktes ab, da der kleinere Zeithorizont von nur drei Monaten auch vom Umfang nur „kleine“ Ziele abbilden kann. Nach jedem Quartal gibt es neue Ziele, die der Marktsituation angepasst werden können.

Die Mitarbeiter erfahren eine direkte Wirkung ihrer Arbeit, denn die Zielerreichungsausschüttung erfolgt nicht am Ende des Jahres, sondern direkt im ersten Monat nach dem vollendeten Quartal.

Ein weiterer Erfolgsaspekt für die Führungskraft ist die nun notwendige enge Zusammenarbeit mit ihrem Mitarbeiter. Zuvor gab es bei Jahreszielen meist nur zwei individuelle Gespräche mit dem Mitarbeiter im Jahr, eins zur Zielabstimmung und eins zur Zielerreichung.

Bei Quartalszielen müssen die Führungskräfte aber mindestens alle drei Monate mit Ihrem Mitarbeiter intensiv zusammenarbeiten, was der Führungskraft generell guttut und der Beziehung zum Mitarbeiter dienlich ist.

Die Umsetzung ist denkbar einfach

Im Endeffekt haben Sie jetzt statt eines Jahresziels vier Quartalsziele. Das heißt, alles, was Sie bei den Jahreszielen bedacht haben, kommt hier ebenfalls zum Einsatz, aber mit einem deutlich geringeren Zeithorizont. Dadurch sind Sie in der Lage, auch Entwicklungsziele in die Zielvorgaben zu integrieren, da Sie relativ schnell Kurskorrekturen vornehmen können und bei Bedarf falsche Entwicklungen umlenken können.

Für die vereinfachte Vorgehensweise empfehle ich, am Ende eines jeden Quartals ein Mitarbeitergespräch zu führen, in dem Sie zuerst die Zielerreichung des vorhergehenden Quartals besprechen und im Anschluss daran die neuen Quartalsziele gemeinsam definieren. Dadurch, dass Sie beide Themen zusammenlegen, sind Sie effizienter unterwegs und sparen sich weitere Meetings.

12.6.2 Wenige Ziele bringen mehr und lehren die Erfolgswahrnehmung

Minimieren Sie drastisch die Anzahl der Ziele. Besser der Mitarbeiter hat pro Quartal nur drei bis sechs Ziele, anstatt sich zu verzetteln.

Wenn Sie erfolgreiche Mitarbeiter heranziehen wollen, zeigen Sie ihnen auch, wie sie ihren Erfolg wahrnehmen können. Indem Sie ein großes Ziel in viele kleine erreichbare Zwischenziele zerlegen und die Aufmerksamkeit auf die erfolgreiche Zielerreichung lenken, erlernt jeder, dass er für seinen Erfolg selbst verantwortlich ist.

12.7 Mitarbeiterleistung beurteilen und Leistungsgespräche führen

12.7.1 Feedback ist ein Geben und Nehmen

Viele, die Leistungsgespräche führen, machen dies immer in eine Richtung, nämlich von der Führungskraft zum Mitarbeiter. Aber das Ganze heißt nicht ohne Grund Gespräch – und nennt sich nicht Befehl, Anweisung oder Gelegenheit zum Ballastabladen.

Ein gutes Leistungsgespräch geht immer in beide Richtungen, das heißt, die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter Feedback und umgekehrt. Denn für eine gute Leistung sind beide verantwortlich. Auch die Führungskraft muss ihren Teil dazu beitragen und die Rahmenbedingungen herstellen, die der Mitarbeiter für die Zielerreichung braucht.

Trauen Sie sich, nach dem Feedback vom Mitarbeiter zu fragen. Nur so können Sie beide wachsen.

Fragen Sie ihn auch, wo er noch Unterstützung braucht und wo aus seiner Sicht Ihre Mithilfe gut gelungen ist. So können Sie zukünftig die Mitarbeiterziele noch ambitionierter gestalten.

12.7.2 Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Zielerreichung

Klären Sie unbedingt vor dem Vereinbaren der Ziele Ihre gegenseitige Erwartungshaltung. Sonst kommt spätestens bei der Beurteilung der Mitarbeiterleistung das böse Erwachen, wenn Ihre Meinungen auseinanderdriften.

Sollten die Meinungen trotzdem voneinander abweichen, so versuchen Sie, auf einen gemeinsamen kleinsten Nenner zu kommen, um diesen als Basis zu nutzen.

Am Ende des Gespräches sollten Sie unbedingt Regeln oder Hilfsmittel festlegen, damit Ihre Sichtweisen beim nächsten Mal nicht voneinander abweichen. Denn zweimal sollte solch ein Fehler nicht passieren. Hierzu können Sie noch einmal die Definition der Ziele besprechen und was in der Vergangenheit für die unterschiedlichen Interpretationen gesorgt hat.

Oft liegen unterschiedliche Vorgehensweisen und Interpretationen von Lösungen auch am Eigeninteresse des Mitarbeiters. Es muss Gründe gegeben haben, warum der Mitarbeiter den Lösungsweg gewählt hat und nicht einen anderen. Es kann auch daran liegen, dass dem Mitarbeiter die unterschiedlichen Nutzen der Zielerreichung nicht klar waren oder dass die Nichtziele zur Abgrenzung gefehlt haben. Am besten gehen Sie hierzu Abschn. 12.5, in dem die Handhabung von SMARTen Zielen beschrieben wird, schrittweise mit dem Mitarbeiter durch.

12.7.3 Entschärfen Sie unnötigen Perfektionismus und Alleingänge

Es gibt Mitarbeiter, die entweder einen Hang zum Perfektionismus oder zu Alleingängen haben. Beides ist schlecht und sorgt in der Regel dafür, dass sehr häufig die Ziele nicht oder nur zu einem geringen Maß erfüllt werden. Hier ist es hilfreich, das Quartalsziel in kleinere Meilensteine, beispielsweise in Monatsziele, zu zerlegen, damit die Führungskraft jederzeit lenkend eingreifen kann.

Literatur

1. Fuhrmann B (2013) Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenen Projekte in Erfolge verwandeln. Gabal, Offenbach, S 58

Weiterführende Literatur

2. Berndt C, Bingel C, Bittner B (2009) Tools im Problemlösungsprozess: Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. managerSeminare, Bonn
3. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
4. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn
5. Kleinhenz S (2016) Die dunkle Seite der Macht: Eine Typologie von Führung. Springer Fachmedien, Wiesbaden
6. Laufer H (2005) 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Cornelsen, Berlin
7. Malik F (2005) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA, Stuttgart
8. Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Fachmedien, Wiesbaden
9. Seifert J (2011) Moderation und Konfliktklärung. Gabal, Offenbach
10. Sprenger RK (2012) Radikal führen. Campus, Frankfurt
11. Streich R (2016) Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Springer Fachmedien, Wiesbaden
12. Strelecky J (2010) The Big Five for Live: Was wirklich zählt im Leben. dtv, München
13. Watzlawick P (2009) Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München
14. Watzlawick P (2005) Vom Unsinn des Sinns oder Vom Sinn des Unsinn. Piper, München

Führung eine Richtung geben: Vision entwickeln, Orientierung bieten und Teampower aufbauen

13

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte haben eine Vision für ihre Arbeit und ihre Abteilung. Sie bringen den Funken der eigenen Begeisterung zum Überspringen und ziehen so motivierte Mitarbeiter magisch an. Aus der Vision entwickeln sie Teamziele und eine Umsetzungsroadmap. So geben sie ihrer Führungsarbeit eine Richtung, an der sich die Mitarbeiter jederzeit orientieren können, minimieren die Reibung im Team und verleihen der Arbeit einen Sinn. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Vision entwickeln können, das Team in den Aktivitätsmodus bringen und damit Ihrer Führung eine Richtung geben.

Praxisbeispiel

Die Power einer Teamvision

Vor Jahren wurde ich gebeten, als Führungskraft eine Abteilung zu übernehmen, bei der bereits zuvor zwei Führungskräfte jeweils schon nach einem Jahr das Handtuch geworfen hatten. Die Abteilung hatte eine große Verantwortung sowohl konzernweit als auch zum Endkunden. Aber die Mitarbeiter, bestehend aus Softwareentwicklern, Physikern und Ingenieuren, haben diese nicht tragen wollen. Wenn die verantworteten Systeme, Datenbanken oder Programme nicht liefen, konnte kein Kunde etwas kaufen oder sich auf den Webseiten einloggen. Das bedeutete: Gab es einen Ausfall, gingen konzernweit überall die roten Lämpchen an. Jede Führungskraft, die für diese Abteilung verantwortlich war, befand sich von Beginn an in einem permanenten Ausnahmezustand und war ständig unter Beobachtung. Der Druck war immens.

Als ich diese Abteilung übernommen habe, war mir klar, dass ich vieles anders machen musste als meine Vorgänger. Eine Sache, die ich schon nach einem halben Jahr im Amt angestoßen habe, war die Entwicklung einer eigenen Vision. In vielen Dingen war dies der Grundstock für den Erfolg und das Wachstum des Bereichs. Diese Vision legte den Schalter in den Köpfen der Mitarbeiter um.

Meine Tekkies und ich haben uns zwei Tage lang auf eine geheime Mission begeben und das Holodeck aus Star Trek wieder lebendig werden lassen, und zwar mit allem, was dazugehört: neue Namensschilder, Getränke, Deko ... Das Holodeck war unser Grüne-Wiese-Universum, in dem alles möglich war.

In den zwei Tagen ist eine Vision entstanden, die den Bereich weit über das Vorstellbare getragen hat. In unserer Vision wollten wir innerhalb von fünf Jahren das zentrale Identity Management für den Konzern werden und die Stelle, die das alleinige Sagen zu dem Thema hat und folglich alles entscheidet. Quasi eine 180-Grad-Wende zum vorherigen Zustand und dem bestehenden Image. Vorher hatten alle Abteilungen Anforderungen in den Bereich abgeschüttet und anschließend nachgetreten, wenn die Umsetzung nicht planmäßig verlief. Gehör fanden die Mitarbeiter zuvor keins, sie waren als Verhinderer verschrien. Aber alle im Konzern mussten Projekte mit ihnen machen, sobald sie die Stammdaten der Kunden brauchten. Zu dem Zeitpunkt, als ich die Abteilung übernahm, hatten sich bereits einige alternative Systeme im Konzern etabliert, bloß um an dieser Abteilung vorbeizukommen. Und nun kam ich mit meinem Team und hatte eine für manche Kollegen größenwahnsinnig erscheinende Vision. Mein Umfeld garantierte mir eine schnelle Bruchlandung.

Um es abzukürzen: Das Gegenteil ist passiert. Innerhalb von vier Jahren wurde der Bereich zu der einzigen zentralen Stelle für Stammdaten in diesem Businesskontext. Auch ein Merger und diverse Versuche aus anderen Konzernbereichen, eine „feindliche Übernahme“ anzustoßen, konnten wir souverän für uns entscheiden. Auf unseren Ideen entstand ein eigener Forschungsbereich, der uns zuarbeitete. Mehrere Patente wurden angemeldet und uns wurden zwei internationale Preise verliehen. Auch millionenschwere Ausschreibungen haben wir mit unseren neuen innovativen Ideen gewinnen können. Wir waren geladene Gastredner auf vielen Konferenzen und ich selbst hielt viele Keynotes. Und im Konzern waren die Mitarbeiter dank ihres überragenden Wissens und neuen selbstbewussten Auftretens begehrte Berater und Projektpartner.

Mein innerer Antrieb, die Tekkies aus dem Dornröschenschlaf zu erwecken, hat perfekt funktioniert und es wurde von ihnen dankend angenommen. Endlich verstand eine Führungskraft, was sie wollten, hielt ihnen den Rücken frei und bahnte den Weg in die Sichtbarkeit, zum Erfolg und zum Wachstum.

Wo Sonne ist, ist auch Schatten und der bestand aus den Neidern. Das waren andere Führungskräfte, die unseren Erfolg und die Macht, die wir aufgebaut hatten, nicht kampfflos hinnehmen wollten. Deshalb war neben dem Initiieren der Vision, vor allem die Entwicklung der zielführenden Strategie und des Umsetzungsplan, das permanente Abhalten von fremden Bremsern und der Wiederaufbau der Moral, wenn es Niederlagen gab, meine Aufgabe.

Besonders motivieren musste ich zu keiner Zeit. Meine Stärke und mein Funke sind aufs Team übergesprungen und das Feuer konnte keiner löschen. Nicht einmal, als ich neue Herausforderungen annahm. Denn meine Mitarbeiter waren viel zu stark geworden.

13.1 Visionen sind die Grundlage jedes erfolgreichen Unternehmens

Passen Visionen überhaupt ins Geschäftsleben? Für die einen definitiv, für die anderen haben sie eher einen esoterischen Touch. Wer es lieber etwas nüchterner haben möchte, kann den Begriff Vision auch durch Geschäftskonzept oder Leitbild ersetzen, wobei beide Begriffe eine Vermengung mit anderen Bedeutungen darstellen und meiner Meinung nach nicht so treffend sind. Ich selbst benutze entweder den Begriff der Vision oder den des Zukunftsbilds.

Der Begriff Vision stammt vom lateinischen „videre“ ab und bedeutet „sehen“. Im übertragenen Sinn könnte die Vision als eine Art „in die Zukunft sehen“ verstanden werden. Das kommt dem Begriff und der Tätigkeit schon näher.

13.1.1 Visionen sind die Basis der Unternehmensstrategie

Aus einer Vision, die aus einem klaren Zukunftsbild besteht, lässt sich eine Unternehmensstrategie entwickeln. Diese trägt das Unternehmen dann nach vorn und sorgt so für Wachstum und Erfolg. Die Vision bildet dabei die Grundlage und der Erfolg stellt die Wirkung eines guten Zukunftsbildes dar.

13.1.2 Eine Vision macht die Arbeit bedeutsam

Wer keine Vision von seinem Unternehmen hat, der dümpelt meistens nur so dahin. Diese Orientierungslosigkeit schlägt sich dann oft bis zum einzelnen Mitarbeiter durch. Arbeit, die keinen Sinn ergibt, ist für uns ohne Bedeutung. Sie ist auswechselbar, genauso wie der Arbeitgeber und damit das Unternehmen. Und diese Sicht bestimmt nicht nur das Handeln des Mitarbeiters, sondern auch des Kunden, weshalb über kurz oder lang die Umsatzzahlen meist einbrechen.

Die Arbeit muss für uns einen persönlichen Sinn ergeben. Wir wollen wissen, warum wir unsere Lebenszeit einer Firma schenken und welchen Gewinn wir daraus ziehen. Selbst wenn es manchem Mitarbeiter am Ende des Tages nur um sein Gehalt geht, so erbringt er eine deutlich bessere Leistung, wenn er sich mit der Firma identifizieren kann.

Einen Klassiker stellt hierbei der Empfang oder das Callcenter einer Firma dar. Die Personen sind entweder freundlich und motiviert oder muffelig und abschreckend. Das hängt nicht allein von der oft schlechten Bezahlung ab, sondern auch davon, ob sich die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Schauen Sie sich einfach einmal junge dynamische Start-ups mit meist sehr schlechter Bezahlung, aber hoher Motivation an. Und zum Kontrast: mittelständische Schnellboote mit etwas besserer Bezahlung und mittelmäßiger Motivation oder alte Konzerndampfer mit meist

guter Bezahlung, aber niedriger Motivation. Das sagt alles, denn das Gehalt ist hierbei nicht der ausschlaggebende Grund.

Praxisbeispiel**Wer braucht schon einen Empfang?**

Vor Kurzem habe ich erlebt, wie ein größerer Mittelständler das Thema mit dem muffeligen Empfang auf eine eher etwas unkonventionelle Art und Weise angegangen ist. Er hat einfach die zwei Mitarbeiter des Empfangs gekündigt und die Stellen nicht wieder neu besetzt, quasi den Mitarbeitern betriebsbedingt gekündigt.

Diese Firma fährt nun das Konzept, dass die umliegenden Büros den Empfang mit übernehmen sollen. Je nachdem, wer gerade am Platz ist, schaut nach den Besuchern – oder auch nicht. Wer einen Termin in diesem Unternehmen hat, sollte immer eine längere Wartezeit einplanen, ehe er zu seinem Kontakt weitergeleitet wird. Nicht nur dass er allein und irritiert am Empfang steht, er wartet auch, bis sich jemand erbarmt und ihm weiterhilft.

Das Außenbild ist katastrophal und das Problem der mangelnden Identifikation der Mitarbeiter wurde so auch nicht gelöst. Im Gegenteil, die Reichweite der schnellen Lösung hat sich noch niemand bewusst gemacht. Auch nicht, dass die Mitarbeiter, die diese Arbeit übernehmen sollen, weiter demotiviert werden. Für sie ist ihr neuer Arbeitsauftrag sinnbefreit und unbedeutsam.

Es verwundert nicht, dass dieses Unternehmen keine Vision hat, an der sich die Mitarbeiter orientieren oder mit der sie sich gar identifizieren können.

13.1.3 Eine Vision gibt eine langfristige und dauerhafte Orientierung

Diese Orientierung ist entscheidend, wenn Sie stark führen wollen. Sie dient den Mitarbeitern, aber auch Ihnen selbst als Leitplanke für Entscheidungen.

Mithilfe einer Vision können sich die Mitarbeiter entscheiden, ob sie der Vision folgen wollen oder nicht. Wenn das nicht der Fall ist, kommt es oft zu Konflikten oder der Mitarbeiter verlässt das Team. Entscheidet sich der Mitarbeiter aber für die Vision, ist er meist hoch motiviert und besitzt einen hohen Grad an Identifikation und Loyalität. Was will man mehr!

13.1.4 Jede Führungskraft braucht neben der Unternehmensvision auch eine eigene, die die Marschrichtung vorgibt

Wenn ein Unternehmen eine Vision sein Eigen nennen kann, freuen Sie sich als Führungskraft, denn die Unternehmensausrichtung ist damit schon einmal gegeben. Aber Sie brauchen auch dringend eine eigene Teamvision. Diese muss auf die Unternehmensvision einzahlen, ansonsten ist der Stress vorprogrammiert.

Unternehmensvisionen sind oft für die einzelnen Teams zu abgehoben wie beispielsweise die Zukunftsvision von Volkswagen: „2020 sollen die ersten Autos auf MEB-Basis in Serie gehen“ [1]. Diese Vision ist ein Baustein der Volkswagen-Gesamtvision und bedeutet, dass auf Basis des modularen Elektrifizierungsbaukastens (MEB), der ein Baukastensystem für die Herstellung von Elektroautos darstellt, im Jahre 2020 die ersten Serienwagen vom Montageband laufen sollen. Klingt gut, aber was bedeutet das für jede einzelne Abteilung?

Das ist der Grund, warum jede Führungskraft eine eigene Vision von der Zukunft ihres Teams braucht. Wenn wir beispielsweise einen Bereich führen würden, der den Akku des neuen Baukastensystems entwickelt, wäre eine gute Vision die, dass der Bereich bis 2020 konzernweit DAS zentrale Akku-Kompetenzcenter sein wird. Damit hätte jeder im Team ein Ziel, mit dem er sich identifizieren kann.

Die eigene Teamvision erleichtert auch der Führungskraft das Führen, da die Vision quasi von sich aus schon die Marschrichtung vorgibt. Außerdem können jegliche Entscheidungen daran geprüft werden, ob das Thema auf die Vision einzahlt oder nicht.

13.2 Die neun Erfolgsfaktoren einer guten Vision

Erstens: Nutzen bringen

Eine Vision muss Nutzen bringen, sowohl anderen als auch der Führungskraft. Daneben muss sie der Führungskraft zu einer besseren Identität verhelfen.

Zweitens: ein Anliegen haben und begreifbar sein

Die Vision muss ein Anliegen haben, mit dem eine Identifikation aufgebaut werden kann. Gleichzeitig muss das Anliegen auch begreifbar und somit vorstellbar sein.

Drittens: groß sein

Die Vision muss groß genug sein und sollte nicht innerhalb kürzester Zeit umsetzbar sein. Ich empfehle im Businesskontext immer eine Zeitspanne, die Ihre Mitarbeiter und auch Sie selbst theoretisch erleben, also etwa drei bis sieben Jahre. Sie können auch einfach die durchschnittliche Fluktuationszeit Ihres Unternehmens, verkürzt um ein Jahr, als Zeitspanne nehmen.

Viertens: klarer Fokus

Die Vision sollte einen klaren Rahmen haben und sich eindeutig auf ein Ziel fokussieren. Verknüpfen Sie nicht mehrere Visionen miteinander. Denn so bekommen Sie das Problem der Priorisierung und der Polarisierung Ihres Teams. Eine Vision ist genug.

Fünftens: einfache Botschaft

Die Vision sollte möglichst einfach erklärbar sein und nicht mehr als zehn Wörter für die Beschreibung benötigen. Die Botschaft sollte sofort und ohne Nachfragen auch von Fachfremden verstanden werden, egal ob sie in dem Bereich tätig sind oder nicht.

Sechstens: mitreißen und anspornen

Die Vision muss emotional ein Feuer entfachen und die anderen mitreißen. Nüchterne Visionen wie „In fünf Jahren machen wir die erste Million an Gewinn“ entzünden nicht so eine große Wirkung, als wenn Sie die Million mit etwas anderem umschreiben. Für die Million könnte zum Beispiel ein Firmensitz stehen, den Sie sich dann leisten können. Die Vision würde dann lauten „In fünf Jahren kaufen wir, ohne einen Kredit aufzunehmen, einen Firmensitz für eine Million mitten in Frankfurt“.

Siebtens: zur Führungskraft passen

Die Vision sollte zuerst der Führungskraft in puncto Motiv und Leidenschaft entsprechen und dann dem Team. Im besten Fall selbstverständlich beiden.

Achtens: glaubwürdig sein

Eine Vision muss glaubwürdig sein und darf nicht unseriös oder zwielichtig erscheinen. Sie sollte auch nicht mit einer Religion oder Glaubensart verknüpft werden. Es sei denn, Sie gehören beispielsweise der katholischen Kirche an und Ihre Vision ist, in zehn Jahren Papst zu sein.

Neuntens: machbar sein

Die Vision sollte realistisch und umsetzbar sein, wobei die Grenzen des Realisierbaren für manche längst überschritten sein könnten, wie beispielsweise die Aussage des amerikanischen Präsidenten John F. Kennedy in seiner Rede am 25. Mai 1961 vor dem Kongress beweist. Seine Vision war es, bis Ende des Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen und wieder sicher zurückzubringen [2]. Obwohl zu diesem Zeitpunkt gerade einmal erste Flugversuche im Orbit stattgefunden hatten, haben die USA ihr Ziel am 24. Juli 1969 mit dem Astronauten Neil Armstrong erreicht.

13.3 Die Visionsentwicklung

Für die Visionsentwicklung empfehle ich einen Teamworkshop, in dem Sie systematisch von den Wünschen zu der Vision und deren Zielen bis hin zum Umsetzungsplan gelangen. Das alles schaffen Sie innerhalb von ein bis zwei Tagen. Für den Workshop benötigen Sie einen geeigneten Raum, in dem Sie und Ihr Team in Ruhe arbeiten können. Zusätzlich brauchen Sie noch genügend Moderationswände, Stifte und Moderationskarten.

13.3.1 Raum zum Querdenken bieten

Gönnen Sie sich und Ihrem Team für die Visionsentwicklung einen besonders inspirierenden Raum. Denn wer schon einmal versucht hat, in einem nüchternen und stocksteifen Umfeld in den Köpfen der Mitarbeiter ein Feuer zu entfachen, versteht, warum das nicht klappen wird. Glauben Sie mir, das wird zäh, wenn es denn überhaupt gelingt. Besser ist es, wenn Sie die gerne verwendete Metapher des Grüne-Wiese-Denkens real werden lassen. Das kann eine echte Wiese sein, es kann aber auch, wenn Sie beispielsweise in einem Maschinenbauunternehmen tätig sind, in einer historischen Werkhalle stattfinden. Vorausgesetzt, es ist ruhig und niemand stört sie.

Mein Tipp: Suchen Sie einen besonderen Raum und nichts Alltägliches, so lassen sich geistige Horizonte leichter erweitern.

13.3.2 Erwartungshaltung klären

Klären Sie zu Beginn des Workshops die Erwartungshaltung der Mitarbeiter. Fragen Sie nach ihren Ängsten, Wünschen und Bedürfnissen. Stellen Sie im nächsten Schritt dar, warum es so wichtig ist, dass Ihr Team eine eigene Vision entwickelt.

13.3.3 Die Visionsentwicklung mithilfe des Zielebilds

Um eine Vision entwickeln zu können, sollten verschiedene Sichtweisen der Teamzukunft beleuchtet werden. Als Erstes stellen Sie die Vision auf eine solide Basis, dann betrachten Sie die Wirkung und spielen anschließend mit der Dimension, um zum Schluss Ihre Teamvision zu extrahieren.

1. Schritt: Visionsbasis

Überlegen Sie gemeinsam im Team, was Sie in circa drei bis fünf Jahren tun und erreichen wollen und was Sie nicht mehr tun möchten. Schließen Sie in die Überlegung auch Themen ein, die Sie in der Zukunft ganz allein ausführen wollen.

Sammeln Sie dann die wichtigsten Werte Ihres Teams, die Alleinstellungsmerkmale und worauf Sie gemeinsam stolz sind. Erarbeiten Sie auf dieser Grundlage eine Teamvision und deren Ziele, die Sie danach sukzessive verfeinern und verbessern.

2. Schritt: Visionswirkung – Innensicht versus Außensicht

Diskutieren Sie nun, welche Wirkung Sie mit der Idee, der Vision und den Zielen hervorrufen wollen und was Ihr Umfeld wahrscheinlich darüber denken wird.

3. Schritt: Visionsdimension

Loten Sie nun die Vision aus, indem Sie diese extrem vergrößern und verkleinern. Verändern Sie den Zeitraum von fünf auf fünfzig Jahre und von drei Jahren auf drei Monate. Packen Sie zusätzliche Themen in die Vision und nehmen Sie anschließend welche heraus. Kombinieren Sie die Ziele, ersetzen Sie diese und kehren Sie diese im Anschluss um.

Beurteilen Sie dabei jeweils, ob die Veränderung in Ihrem Sinne und hilfreich ist oder nicht. Sollte die Veränderung nicht passen, verwerfen Sie diese.

Nachdem Sie Ihre Vision in alle Dimensionen verändert haben, bekommen Sie ein klareres Bild davon, was Sie wirklich wollen. Extrahieren Sie schließlich daraus Ihre Vision.

4. Schritt: Zielebild

Jetzt müssen Sie die Vision begreifbar machen, indem Sie und Ihr Team im nächsten Schritt überlegen, welches Zielebild zur Vision passen würde. Das Big-Picture (siehe Abb. 13.1) kann kreativ, abgehoben oder standesgemäß sein. Hauptsache, das gesamte Team kann sich damit identifizieren. Ein Zielebild kann beispielsweise eine futuristische Stadt sein, in der jeder Stadtteil ein anderes Ziel verfolgt, eine Entdeckungsreise, die Besteigung des Mount Everest mit den Zwischenstationen oder eben Kennedys Menschen auf dem Mond.

5. Schritt: Nutzen schaffen

Was ist Ihre Mission zur Vision, also der sinnvolle Beitrag und der zu erschaffende Nutzen?

Erarbeiten Sie im letzten Schritt kristallklar den Nutzen, der aus der Vision entsteht. Beziehen Sie sich dabei auf die Mitarbeiter, das Team im Ganzen, Sie als Führungskraft, Abteilungen, die mit Ihnen zusammenarbeiten, das Unternehmen und den Endkunden.

13.4 Der Realitätscheck

Realistisch und utopisch

Die erarbeitete Vision unterziehen Sie nun einem ernsthaften Check auf Herz und Nieren. Analysieren Sie, ob die Vision realistisch und zugleich utopisch genug ist.

Leicht oder schwer

Überprüfen Sie, wie leicht das Visionsziel in der angenommenen Zeit erreicht werden kann. Ist das Ziel zu einfach, vergrößern Sie es, denn ein „zu schwer“ gibt es eigentlich nicht.

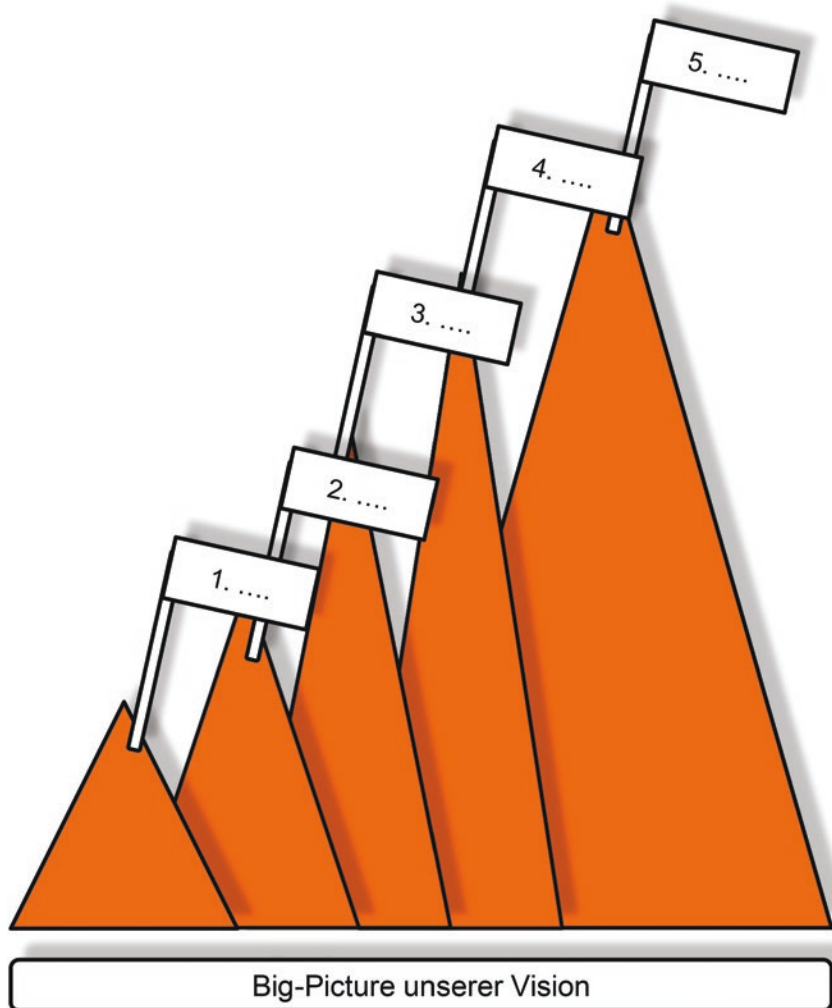


Abb. 13.1 Ein Big-Picture des Zielebildes

Widerstände und Unterstützer

Danach hinterfragen Sie die Herausforderungen. Gibt es Kollegen, Wissen, Technologien, die dringend für die Umsetzung benötigt werden?

Welche Verhinderer liegen auf dem Weg zur Visionsumsetzung? Sind alle Mitarbeiter von der Vision überzeugt oder herrschen noch Zweifel? Wenn ja, diskutieren Sie im Team, was getan werden muss, damit alle zur Vision stehen.

Zuletzt nehmen Sie im Team noch einmal Ihr Umfeld unter die Lupe. Gibt es in diesem Unterstützer, die Sie auf dem Weg zur Zielerreichung vielleicht integrieren können?

Commitment

Zum Schluss der Visionsbetrachtung holen Sie von jedem Mitarbeiter das ehrlich gemeinte Ja zur Vision ein. Enthaltung und Ablehnung sind explizit gewünscht. Nur so lernen Sie die Zweifler oder aber die Ängstlichen kennen. Mit diesen Mitarbeitern müssen Sie im Anschluss noch einmal bilateral über die Vision reden und erkunden, wo die Zweifel liegen. In der Regel überzeugen Sie so die Zweifler zu echten Mitstreitern.

13.5 Der Umsetzungsplan

Jetzt, da Sie Ihre Vision gefunden haben, brauchen Sie einen groben Umsetzungsplan. Dieser hat den gleichen Zeithorizont wie Ihre Vision. Im Grunde versuchen Sie nun, ein Projekt zu schnüren, das als Ziel die Umsetzung Ihrer Vision beinhaltet.

Ziele und Nichtziele

Definieren Sie die Ziele und vor allem die Nichtziele der Vision und somit des Projekts. Gerade die Nichtziele bringen mehr Klarheit darüber, was Sie wirklich erreichen wollen.

SWOT-Analyse

Machen Sie dann, wie in Kap. 14 beschrieben, eine SWOT-Analyse, indem Sie die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der Vision tiefer betrachten.

Teilprojekte und Meilensteine

Zerlegen Sie das Projekt in umsetzbare Teilprojekte und definieren Sie pro Teilprojekt einen Verantwortlichen. Im Sinne der Visionsarbeit ist Freiwilligkeit der beste Erfolgsgarant.

Versehen Sie jedes Teilprojekt mit Terminen, in denen vordefinierte Ergebnisse finalisiert werden sollen.

Rahmenbedingungen

Erörtern Sie die Rahmenbedingungen, die das Team braucht, um die Vision umsetzen zu können. Da es sich bei der Vision ja nicht um ein Standardprojekt handelt, wird es hier noch viele offene Punkte geben. Das macht aber nichts. Wenn Sie mit der Umsetzung anfangen, wird vieles klarer.

Strategie

Im nächsten Schritt bedarf es einer Strategie, um den erfolgversprechendsten Weg einzuschlagen. Wie könnte Ihre Strategie aussehen?

Maßnahmen

Im Endeffekt haben Sie zu diesem Zeitpunkt fast alles, was es braucht, um mit dem Projekt zu starten. Es fehlen nur noch die ersten konkreten Aufgaben, sprich die Arbeitspakete, mit denen Sie beginnen wollen. Welche wären das?

Durchstarten und andere Tätigkeiten der Mitarbeiter neu priorisieren

Was braucht es schließlich, damit Sie und Ihr Team endlich durchstarten können? Welche Freiräume werden benötigt?

Diese Fragen sollten Sie unbedingt im Vorfeld noch diskutieren und nicht davon ausgehen, dass nach dem Workshop alle gleich losrennen. In der Regel kollidiert das Visionsprojekt mit anderen Projekten und da müssen Sie als Führungskraft bei jedem einzelnen Mitarbeiter die Prioritäten neu definieren.

Zeigen Sie, dass Sie als Führungskraft hinter der Vision und somit auch hinter Ihrem Team stehen

Die Visionsumsetzung sollte kein Hobby des Teams sein, sondern eine gleichberechtigte Aufgabe zu allen anderen. Deshalb müssen Sie hier auch Zeit freischaufeln. Dies zeigt den Mitarbeitern, ob Sie es wirklich ernst mit der Vision meinen oder ob der Workshop nur unter der Rubrik „Teambuilding“ lief.

13.6 Die Herausforderungen der Visionsumsetzung

Auf dem Weg zur Umsetzung der Vision werden Ihnen so manche Herausforderungen begegnen. Die wichtigsten habe ich Ihnen hier zusammengefasst.

Commitment

Eine Teamvision funktioniert nur, wenn das gesamte Team dahintersteht und sich darin entfalten kann. Schon wenn ein Mitarbeiter die Vision nicht unterstützt, haben Sie eine permanente Bremse im Team. Wenn Sie die Teamvision als Führungsinstrument nutzen wollen, sollte Ihr persönliches Ziel sein, alle Mitarbeiter entsprechend für die Vision zu gewinnen.

Herausforderer

Es gibt immer einen Kollegen oder Mitbewerber, der Ihre Vision manipulieren oder torpedieren will. Manch einer versucht es mit Angriffen, ein anderer, indem er Sie und Ihr Team lächerlich machen will. Daraus sollten Sie sich nichts machen. Leider gibt es immer. Bieten Sie Ihren Herausforderern die Stirn und treten Sie ihnen gegenüber auch in der Klarheit auf, in der Sie diese Vision entwickelt haben: stark und souverän.

Aufwand-Nutzen-Frage

Wie viel wollen Sie in die Visionserfüllung investieren? Das ist eine berechtigte Frage, die ich gerne mit einer Gegenfrage beantworten möchte: Wie viel ist Ihnen ein motiviertes Team, das fast von allein läuft und absolut hinter Ihnen steht, wert? Beide Antworten sollten Sie ins Gleichgewicht bringen, dann wissen Sie, wie viel Sie investieren sollten.

Umgang mit Niederlagen – Visionsresilienz

Ja, es gibt auch Niederlagen, die es auf dem Weg zur Umsetzung der Vision zu bewältigen gilt. Hier zeigt sich, wie stark Ihr Team geworden ist und welche Visionsresilienz Sie entwickelt haben. Ist der Wille da, haut Sie und Ihr Team so schnell nichts um. Falls Ihr Team noch nicht ganz bei der Stange ist oder, wie ich es öfter erleben musste, sogar Vorstände Angst bekommen, wenn sie die Umsetzungspower und Macht des Teams erleben, und deshalb grundlos Budgetkürzungen vornehmen, müssen Sie die Stärke wieder in das Team zurückbringen. Zeigen Sie Ihrem Team, dass Ihnen solche Entscheidungen auch zusetzen, Sie sich aber nicht unterkriegen lassen.

Veränderungen und Kurskorrekturen sind erlaubt

Sturheit ist Gift für jede gute Vision. Deshalb sollten Sie sich das Recht herausnehmen, Visionen bei Bedarf anzupassen und den Kurs zu korrigieren, wenn Sie dadurch dem Ziel näher kommen [3].

13.7 Meine persönlichen Learnings aus der Nutzung von Visionen im Businessumfeld**13.7.1 Bleiben Sie dran!**

Gehen Sie Ihren Weg und sorgen Sie dafür, dass bei Ihnen und Ihrem Team die Flamme nie anfängt zu flackern oder gar droht auszugehen. Lieber legen Sie eine Pause ein oder verändern die Ausrichtung, bevor Sie solch ein mächtiges Tool nicht mehr nutzen. Bleiben Sie dran, es lohnt sich!

13.7.2 Eine Vision ist eine immerwährende Entwicklung

Gibt es eine Zielerreichung wie bei einem Projekt? Nein, denn eine Vision ist eine ständige Entwicklung. Wenn Sie glauben, dass Sie am Ende angelangt sind, passen Sie die Vision rechtzeitig an. Denken Sie größer und lernen Sie aus dem, was Sie bis dorthin alles erschaffen haben. So öffnet sich die Tür zu noch Größerem.

13.7.3 Die Vision erzählt Ihre Zukunftsgeschichte

Aus Erfahrung kann ich Ihnen sagen, dass jede Vision, die Sie initiieren und ernsthaft umsetzen, die Geschichte Ihrer Zukunft erzählt. Sie schreiben sie. Sie sind der Held Ihrer Story und haben den Erfolg selbst in der Hand.

Literatur

1. <http://magazin.volkswagen.de/Was-ist-der-Modulare-Elektrifizierungsbaukasten.html>. Zugegriffen: 8. März 2017
2. <https://de.wikipedia.org/wiki/Apollo-Programm>. Zugegriffen: 8. März 2017
3. Ziolkowski S (2017) Bau Dir Deine Zukunft: Ein Anstiftungs- und Umsetzungsbuch für ein großartiges Leben, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S 225–229

Weiterführende Literatur

4. Besser R (2010) Interventionen, die etwas bewegen. Beltz, Weinheim
5. Erharter WA (2012) Kreativität gibt es nicht. Redline, München
6. Förster A, Kreuz P (2013) Hörst auf zu arbeiten! Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt. Pantheon, München
7. Förster A, Kreuz P (2010) Nur Tote bleiben liegen. Campus, Frankfurt
8. Förster A, Kreuz P (2009) Alles, außer gewöhnlich. Econ, Berlin
9. Förster A, Kreuz P (2005) Different Thinking! Redline, Frankfurt
10. Jánoszy S, Jenzwosky S (2010) Rulebreaker: Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern. Goldegg, Wien
11. Kellner H (2002) Kreativität im Projekt. Hanser, München
12. Kotter JP (1996) Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Harvard Business School Press, Boston
13. Kroeger S (2011) Die 7 Summits Strategie: Mit Leichtigkeit persönliche Gipfel erreichen. Gabal, Offenbach
14. Mahlmann R (2012) Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein. Wege hinaus: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef. BusinessVillage, Göttingen
15. Sachs U, Weidinger B (2009) Beobachten – Verstehen – Verändern: Konventionelle und analoge Interventionen. Goldegg, Wien
16. Schulz von Thun F (2005) Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek
17. Seifert J (2003) Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Gabal, Offenbach
18. Ziolkowski Silvia (2015) Wissen, wo's lang geht. Profiler's Publishing, Bielefeld

Arbeitsblätter

19. www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial. Das Passwort finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Zusammenfassung

Kritikgespräche sind oft ein Horrorthema für Führungskräfte. Die Gespräche werden so lange hinausgeschoben, bis sie entweder die Eskalation dazu zwingt oder ein Kollateralschaden droht. Wer so lange wartet, kämpft meist mit anderen Themen als den eigentlichen Konfliktauslösern. Wie Sie trotzdem solch festgefahrene Situationen meistern und Kritikgespräche souverän führen, zeigt Ihnen dieses Kapitel.

Wenn Sie nicht auf einer einsamen Insel agieren, sondern mit Menschen zusammenarbeiten, sind leichte bis schwere Konflikte vorprogrammiert. Viele davon sind hausgemacht, müssen es aber nicht sein, da es sich oft um verschleppte Konflikte handelt oder solche, die nicht richtig gelöst wurden.

Deshalb ist eine der zentralen Fähigkeiten, die eine Führungskraft beherrschen sollte, das Führen von Kritikgesprächen, die mobilisieren und, wenn notwendig, Grenzen setzen. Idealerweise sollte ein Kritikgespräch auch immer aktivierend sein.

Die Realität sieht aber erschreckend anders aus: Beide, Führungskraft und Mitarbeiter, fühlen sich unwohl in der Situation. Der Mitarbeiter kommt zu schnell in die Verteidigungshaltung oder verzieht sich in eine Schmollhaltung. Die Führungskraft schafft es nicht, Klartext zu reden, hat Angst, den anderen zu verletzen und damit die Beziehung nachhaltig zu zerstören. Am Ende ist die Situation nicht gelöst, sondern es schweben noch ungeklärte Themen im Raum. Für beide ist das sehr unbefriedigend. Oft werden so Konflikte verschleppt und unnötig aufgebläht. Die Eskalation und der drohende Gesamtschaden zwingen die Führungskraft oft zu ungewünschten harten Schritten. Dass diese unausweichlich sind, wird anhand des folgenden Beispiels klarer, dessen Lösungsweg in den folgenden Abschnitten ausführlich beschrieben ist.

Praxisbeispiel**Ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern hat sich verselbstständigt und droht zu einem Kollateralschaden für alle Beteiligten zu werden**

Einer meiner Kunden rief mich sehr aufgewühlt an, weil ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern eskalierte. Er ist eine erfolgreiche Führungskraft aus der Lebensmittelbranche und trägt die Verantwortung über den Vertrieb einer Produktpalette für ganz Europa. Seine Führungsspanne beträgt knapp vierzig Mitarbeiter, verteilt auf fünf Länder. In seinem Team gibt es einen Streit zwischen zwei Kollegen, die sich schon öfter gegenseitig beschimpft haben und die die Arbeit des anderen als minderwertig darstellen. Der Streit ist mittlerweile so verhärtet, dass die beiden jegliche Zusammenarbeit verweigern. Die Führungskraft hatte bereits zusammen mit ihrem Teamleiter ein Gespräch mit den Mitarbeitern geführt. Dann gab es weitere Vorfälle und beide Mitarbeiter wurden wieder verbal ausfällig. Nur dieses Mal haben sie ihr eigenes Umfeld nicht mehr wahrgenommen. Der Bereichsleiter, der zufällig über den Flur lief, und Kollegen hatten den Streit mitbekommen. Nicht nur das, der Teamleiter, der zur Schlichtung hinzukam, wurde auch noch angeschrien. Hier kippte die Situation von einem kleinen Streit zwischen Kollegen hin zu einem ernsthaften Streit mit weitreichenden Konsequenzen für alle Beteiligten. Das war der Moment, in dem der Streit nicht nur kostbare Arbeitszeit in Anspruch nahm, sondern auch noch das Image des Teamleiters, des Abteilungsleiters und der gesamten Abteilung angekratzt wurde. Hinzu kommt, dass vor knapp drei Monaten die Abteilung mit einer anderen zusammengelegt worden war. Die beiden Mitarbeiter arbeiteten aber schon seit über zwei Jahren in derselben Abteilung zusammen. Zu diesem Zeitpunkt waren auch noch Beobachter aus der Zentrale im Haus, die den Merger beurteilen sollten. Die gesamte Abteilung und der Bereich standen daher unter einer starken Anspannung.

Umso eine verfahrenere Situation aufzulösen, bedarf es mehrerer Schritte, die Sie in diesem Kapitel im Detail kennenlernen werden. Im obigen Beispiel haben wir, die Führungskraft und ich, nach einer gründlichen Analyse des Systems die Beweggründe der Beteiligten, die Risiken und Gefahren analysiert. Anschließend wurde das Kritikgespräch, das im ersten Schritt nur zu dritt geführt wurde, bestehend aus den beiden Mitarbeitern und dem Teamleiter, vorbereitet. Der zentrale Punkt war, den Mitarbeitern die Grenzen aufzuzeigen und ein angebrachtes neues Verhalten gemeinsam zu erarbeiten. Die Grundlage dazu war der kleinste gemeinsame Nenner. Den Abteilungsleiter haben wir absichtlich als weitere Eskalationsinstanz außen vor gelassen, da wie erwartet das Wort des Teamleiters nicht ausreichte, um den verhärteten Konflikt aufzulösen. Deshalb gab es nach einer Wirkungszeit von zwei Wochen ein weiteres Gespräch. Dieses Mal zu viert. Hier stellte der Abteilungsleiter die Situation und vor allem die Außenwirkung dar und zeigte, was für eine zerstörerische Kraft auf die gesamte Abteilung von den beiden ausging. So hatten diese das natürlich noch nicht gesehen, da die beiden Mitarbeiter nur ihren eigenen Konflikt im Sinn hatten. Dies läutete die Wende im Streit ein, denn im Grunde standen

beide der Abteilung und ihrer Arbeit loyal gegenüber. Die letzte Konsequenz, die auch der Abteilungsleiter in diesem Gespräch dargestellt hat, war, dass beide eine Abmahnung bekommen würden und beide die Abteilung verlassen müssten. Die zwei waren wertvolle Mitarbeiter, die die Führungskraft ungern verlieren wollte, aber wenn das Schicksal der Abteilung daran hing, würde er für beide einen anderen Platz im Unternehmen finden. Dies hat er auch in absoluter Klarheit im Gespräch dargestellt. Gerade dies war der Augenöffner. Der Streit wurde beigelegt. Die Zusammenarbeit wurde neu definiert und im Abstand von drei Wochen kam es zu Fortschrittsgesprächen. Nach circa zwei Monaten war die Normalität zurückgekehrt.

Der Schlüssel zur Lösung und die Mitarbeiteraktivierung

Sie fragen sich sicherlich die ganze Zeit, ob wir den eigentlichen Konflikt, also das Thema, angesprochen und aufgelöst haben. Angesprochen ja, aufgelöst nein.

Der Grund für den Konflikt lag im privaten Umfeld, was eigentlich nicht in die Firma gehört. Der Schlüssel zur Konfliktlösung bestand darin, den Mitarbeitern den Spiegel vorzuhalten. Ihnen wurde bewusst, was auf dem Spiel stand, und beide vereinte eine hohe Loyalität zur Führungskraft und zum Unternehmen. Im Grunde bereitete ihnen ihre Arbeit viel Spaß und diese wollten sie auf keinen Fall verlieren. So kam es zur Konfliktbeilegung und gleichzeitig zur Aktivierung. Die Motivation stieg wieder und das Leistungstief war schnell überwunden.

Wie wir den Konflikt im Detail aufgelöst haben und welche Vorüberlegungen notwendig sind, um ein aktivierendes Kritikgespräch führen zu können, lesen Sie auf den nächsten Seiten.

14.1 Systembetrachtung und Umfeldanalyse sind immer der beste Start

Um mehr Klarheit über alle Beteiligten zu erlangen, ist eine Systembetrachtung die beste Wahl und die schnellste Vorgehensweise.

Unter einem System werden das Umfeld und sein Beziehungsgeflecht verstanden. Eine Systembetrachtung deckt die Abhängigkeiten, Emotionsebenen und oft auch die Risiken auf. Diese Methode ist der Aufstellungsmethode aus dem systemischen Coaching entliehen und wurde von mir entsprechend verfeinert.

Anleitung

Für die Systembetrachtung (siehe Abb. 14.1) brauchen Sie einen großen Bogen Papier und farbige Stifte. Nutzen Sie hier am besten Flipchart und Moderationsstifte. Skizzieren Sie in der Mitte des Papiers Ihre wichtigsten Akteure, also die Mitarbeiter. Drumherum platzieren Sie die betroffenen Personen. Im geschilderten Fall wären das: der Teamleiter, die Führungskraft, der Bereichsleiter, der Beobachter aus der Zentrale, das Team und diverse Kollegen aus dem Bereich. Im nächsten Schritt schauen Sie sich die einzelnen

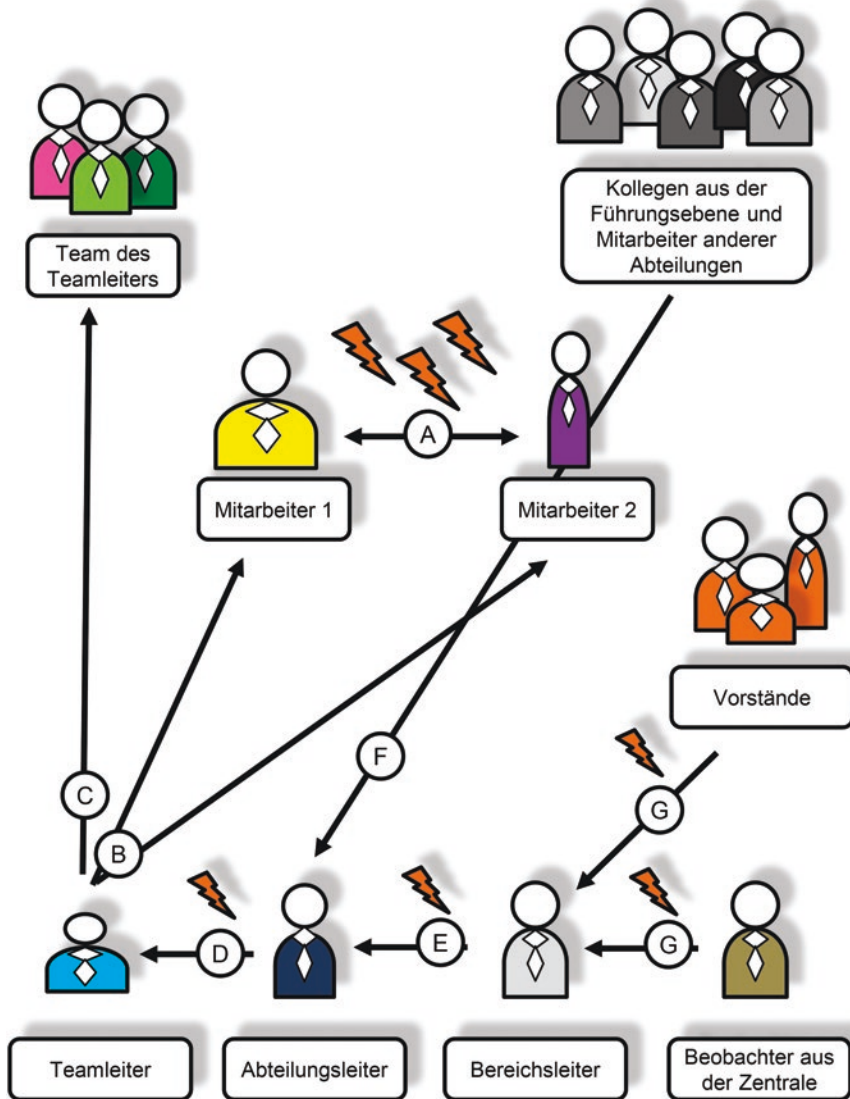


Abb. 14.1 Die Systembetrachtung der Konfliktparteien und die Beziehungswolken

Beziehungen genauer an und analysieren, welche Emotionen, Abhängigkeiten und Risiken dort entstehen. Notieren Sie diese stichwortartig neben den Beziehungswolken oder neben den Personen. Im Detail ließ sich Folgendes in dem oben skizzierten Beispiel festhalten:

A) Beziehung Mitarbeiter 1 und 2

Die aggressiven verbalen Übergriffe, die zum Teil unter der Gürtellinie waren, haben bereits gut zwei Monate vor der Eskalation stattgefunden. Der Auslöser und die wahren Gründe sind nicht bekannt. Beide kritisieren die Arbeit des anderen, wobei das Schlechtreden auch vor anderen stattfindet. Dabei wird das Umfeld nicht mehr wahrgenommen oder bewusst mit einbezogen, um die Aufmerksamkeit zu steigern. Beide versuchen, ihr Umfeld zu spalten und hinter sich zu ziehen. Die allgemeine Arbeitsleistung sinkt, sowohl bei den Akteuren als auch im Team. Dort brodeln die Gerüchteküche.

B) Teamleiter in Richtung Mitarbeiter 1 und 2

Der Teamleiter kann den Streit und dessen Heftigkeit nicht nachvollziehen und will für niemanden Partei ergreifen. Er braucht beide Mitarbeiter und fühlt sich von ihnen sehr abhängig. Ein Gefühl der Hilflosigkeit steigt in ihm auf, da auch der Druck von seinem Vorgesetzten und dem Bereichsleiter steigt.

C) Teamleiter in Richtung seines Teams

Der Teamleiter hat Angst, dass er den Streit nicht ohne Imageschaden und Demontage seiner Führungsautorität beenden kann. Seine größte Befürchtung ist, dass die Teamstimmung allgemein kippt und es im schlimmsten Fall zur Spaltung des Teams in zwei Lager kommen kann.

D) Abteilungsleiter

Dem Abteilungsleiter dauert der Streit schon viel zu lange und er versteht nicht, warum dieser nicht geschlichtet werden kann. Er erhöht den Druck auf seinen Teamleiter, da auch er einen Auftrag von seinem Vorgesetzten zur schnellen Lösung dieses Problems erhalten hat. Daneben ärgert er sich, dass die beiden Mitarbeiter seine ganze Aufbauarbeit, in die er seit dem Merger viel Zeit investiert hat, mit Füßen treten. Ganz besonders wütend macht es ihn, dass die Mitarbeiter auch noch aus seinem alten Team kommen. Seine größte Befürchtung ist, dass er einen Imageschaden erleiden wird und Arbeit liegen bleibt, was zu Folgeschäden führt. Dass der gesamte Bereich unter großer Beobachtung wegen des Mergers steht, beunruhigt ihn zusätzlich, weshalb er auch so schnell wie möglich seinem Bereichsleiter Erfolge melden möchte. Partei zu ergreifen und einen der beiden Mitarbeiter abzumahnen, erscheint ihm nicht hilfreich, da er zu wenig Personal hat und er sich von beiden sehr abhängig fühlt. Ob die Abhängigkeit real ist, kann der Abteilungsleiter noch nicht sagen. Ihm ist aber bewusst, dass, wenn er einen von beiden oder gar beide verlieren würde, die Stellen über mehrere Monate nicht besetzt würden und somit die Arbeitsbelastung im Team wachsen würde. Am liebsten würde er hart durchgreifen, traut sich aber wegen der Abhängigkeit nicht.

E) Bereichsleiter

Der Bereichsleiter kann diese Eskalation im Moment überhaupt nicht gebrauchen und ärgert sich, dass seine Führungskräfte das nicht in den Griff bekommen. Seine Hilfe hat

er bereits angeboten, die wurde, für ihn unverständlicherweise, abgelehnt. Lange schaut er sich das nicht mehr an, dann greift er durch. Er spürt einen erheblichen Druck von seinen Vorständen und will mit seinem Bereich unter keinen Umständen auffallen.

F) Führungskollegen und Mitarbeiter aus anderen Abteilungen

Der Flurfunk läuft auf Hochtouren, da die beiden Akteure immer öfter dafür sorgen, dass auch andere ihren Streit mitbekommen. Im Grunde sind alle Außenstehenden darüber froh, dass nun das Augenmerk auf den Streit und die beiden Führungskräfte gerichtet wird. Daher kommt es auch durchaus zum Anfachen des Streites. So können sich die Kollegen sicher sein, dass der Beobachter aus der Zentrale, sollte er bohren, bestimmt seine ganze Aufmerksamkeit dem zerstrittenen Team widmen wird.

G) Beobachter aus der Zentrale und die Vorstände

Der Streit hat mittlerweile Kreise gezogen, sodass sich sowohl der Beobachter als auch die Vorstände fragen, was denn da vorgeht und ob das etwas mit dem Merger zu tun hat. Alle Parteien erhöhen die Beobachtung.

Die Erkenntnisse aus der Systembetrachtung:

1. Wenn nicht bald eine Lösung gefunden wird, fliegt dem Teamleiter und der Führungskraft das System um die Ohren. Die Systembetrachtung bringt auf den Tisch, wie wichtig eine schnelle Lösung ist und wie groß das Problem mittlerweile geworden ist.
2. Die Auflösung des eigentlichen Problems, des Streits zwischen den beiden Mitarbeitern, verschafft nicht gleichzeitig die Lösung des aktuellen Problemstandes. Dieser Zeitpunkt wurde schon lange verpasst. Hier geht es nicht mehr um das Ausgangsproblem der Mitarbeiter, sondern um die Machtverhältnisse, die sich gerade massiv verschieben. Das jetzige zentrale Ziel der beiden Akteure ist, als alleiniger Sieger aus dem Streit hervorzugehen.
3. Eine Teillösung des Problems stellt auch einen Erfolg dar. Damit kann das komplexe Problem in viele kleine lösbare Probleme zerlegt werden. Es mindert den Lösungsdruck und sorgt so dafür, dass die Probleme angegangen werden, statt sie zu verschleppen.
4. Die Führungskräfte haben zu lange zugeschaut und dabei ihre Führungsrolle nicht wahrgenommen.
5. Wer sich abhängig fühlt, handelt ängstlich, zurückhaltend und nicht lösungsorientiert. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende!
6. Probleme lösen sich in den seltensten Fällen von allein. Auch in dem obigen Fall ist nicht einer der beiden Akteure einsichtig geworden, hat die Abteilung verlassen oder schlichtweg die Lust am Streiten verloren.

- Jeder Augenblick, in dem sich die Führungskraft bewusst oder unbewusst in eine **Konfliktsituation** führen lässt, ist einer, in dem sie die Kontrolle verliert und das Ruder abgibt.

Der Lösungsweg

Im ersten Schritt müssen die verschiedenen Lösungsoptionen erarbeitet und eine Roadmap erstellt werden. Dann ist es wichtig, dass beide Leiter wieder unabhängig von ihren Mitarbeitern werden und einen Plan B für den Fall, dass sie sich von ihnen trennen müssen, austüfteln. Anschließend muss ein ausführliches Kritikgespräch ausgearbeitet und im Anschluss an all die Vorarbeiten geführt werden. Daneben ist es wichtig, auch ans Umfeld wie das eigene Team, Kollegen und die nächsten Führungskräfte zu denken. Wer sollte was erfahren und wer muss beruhigt werden, sind dabei die zentralen Fragen.

Der endgültige Erfolgsschlüssel ist die Haltung der Führungskraft zu diesem Vorfall und inwieweit sie sich fremdbestimmen lässt. Diese beiden Führungskräfte hatten schon zu lange die Zügel aus der Hand gegeben, nun war es wichtig, wieder in Führung zu gehen!

14.2 Kritikgespräche führen

Als Basis des Kritikgesprächs ist die Methode „hart zur Sache und weich zum Menschen“ zu wählen, da sie den Zuhörer öffnet und niemanden persönlich angreift.

14.2.1 Gesprächsmethode: hart zur Sache und weich zum Menschen

Die Harvard-Methode [1] ist denkbar einfach in der Anwendung, bedarf aber etwas Übung und vor allem Vorüberlegungen. Das Ziel ist es, Menschen zum Umdenken zu bewegen, indem sie zu Betroffenen gemacht werden. Betroffenheit lässt sich nur durch echte Emotionalität erzeugen. Zeigen Sie hier Ihre menschliche Seite.

- **Hart zur Sache** bedeutet, dass Sie sich im Vorfeld überlegen, welche fachliche Position Sie einnehmen, und diese sachlich, fair, aber auch hart vertreten. **Weich zum Menschen** zeigt, was diese Situation, der Vorfall und das Gespräch, mit Ihnen emotional machen.

Zur besseren Veranschaulichung nehmen wir noch einmal das Beispiel vom Beginn des Kapitels und schlüpfen in die Rolle des Abteilungsleiters. Was könnte dieser über den Fall zur Vorbereitung denken?

Hart zur Sache ...

- Das Vertrauen wurde stark missbraucht.
- Es ist nicht akzeptabel, dass sich Mitarbeiter gegenseitig schlechtmachen, ausfällig werden und den Konflikt dann für alle sichtbar austragen.
- Jegliches Private gehört nicht an die Arbeit!

- Vertrauliche Teamangelegenheiten müssen im Team bleiben.
- Unruhestiftung ist ein Angriff auf den Teamleiter und den Abteilungsleiter. Es schadet dem Team und dem Unternehmen.
- Absprachen nach dem ersten Gespräch mit dem Teamleiter wurden von den Mitarbeitern nicht eingehalten.

Weich zum Menschen ...

Es macht die Führungskraft wütend, weil:

- die Angelegenheit Zeit kostet.
- es für jedermann öffentlich sichtbar ist.
- ihre Führungsautorität untergraben wird.
- die beiden Mitarbeiter den Abteilungsleiter und den Teamleiter nicht ernst nehmen.
- die Teamaufbauarbeit der letzten Monate mit Füßen getreten wird und das Team sichtbar darunter leidet.
- sie mit dem ersten Gespräch nicht erfolgreich war.
- sie sich abhängig fühlt.

Es macht der Führungskraft Angst, weil sie:

- sich ein Team wünscht, das harmonisch und vertrauensvoll zusammenarbeitet und durch diesen Konflikt ein Rückschlag eingetreten ist.

Es macht die Führungskraft unfassbar traurig, weil sie:

- nicht versteht, warum die Akteure ihr das antun.
- den wahren Streitgrund nicht durch die Akteure erfährt.
- nicht verstehen kann, wie man so ungerecht sein kann.
- nun glaubt, dass die bisherige Mitarbeiterloyalität nur vorgegaukelt war.
- nun hart durchgreifen muss und man ihr keine andere Wahl lässt.
- glaubt, dass sie versagt hat und eine schlechte Führungskraft ist.

Sie sehen, gerade die letzten Punkte sind eher tief schlummernde Befürchtungen und vielleicht sogar Glaubenssätze. In Summe sind sie hinderlich, aber auch verständlich. Es ist absolut wichtig, ehrlich zu sich zu sein. Nur so schaffen Sie es, wieder zu Ihrer Souveränität zu finden und stark führen zu können.

14.2.2 Der Leitfaden im Umgang mit eskalierten und äußerst kritischen Personalthemen

Wenn im Vorfeld schon etliche Gespräche mit den Mitarbeitern stattgefunden haben und nun ein letzter Lösungsversuch unternommen wird, ist der folgende Leitfaden hilfreich.

Da im Grunde alle Vorüberlegungen erledigt sind, geht es jetzt darum, das eigentliche Kritikgespräch zu organisieren und mithilfe eines Gesprächsfadens den Konflikt zu lösen. Wählen Sie für das Gespräch selbst einen neutralen Boden. So haben die Akteure eine Chance, sich unabhängig von den Räumlichkeiten Gedanken zu machen. Der Raum der Führungskraft wirkt in so einem Fall oft von vornherein bedrohlich.

Das Wichtigste bei Kritikgesprächen ist, dass Sie erst dann in das Gespräch gehen, wenn Sie sich auch wirklich eine eindeutige Meinung gebildet haben und der Lösungsweg für Sie feststeht.

Der Gesprächseinstieg nach dem Motto „hart zur Sache“

Reden Sie nicht um den heißen Brei herum, sondern kommen Sie schnellstmöglich zu den Fakten. Nennen Sie die Dinge, die inakzeptabel sind und für die Sie heute gemeinsam eine Lösung erarbeiten werden.

Wird ein „sanfterer“ Einstieg gewählt, indem erst über das Wetter, die Anfahrt oder wie es den Anwesenden sonst so geht, gesprochen wird, ist die Gefahr groß, dass das Gespräch nicht den gewünschten Effekt erzielen wird, weil die Fallhöhe zwischen „Harmonie“-Gespräch und ernsthafter Konfliktlösung zu hoch ist. Die Gesprächspartner fühlen sich überrumpelt, wenn es zur Sache geht, und verschließen sich von vornherein vor jeglicher Lösung. Außerdem kann es sein, dass die Gesprächspartner einen nicht ernst nehmen, da der Eindruck entsteht, dass die Führungskraft wieder nur das Thema ankratzen will und nicht lösen wird. Fatalerweise kann so auch der Führungskraft von Beginn an das Ruder aus der Hand genommen werden. Geschickte Gesprächspartner nutzen die Chance und gehen in Führung. Bis die Führungskraft das Ruder wieder selbst in die Hand nimmt, vergeht kostbare Zeit und ihre Glaubwürdigkeit in puncto Führungsstärke sinkt. Nicht nur das, die Akteure haben auch noch leichtes Spiel, das Gespräch in die eigene Richtung zu steuern. Eine Lösung im Sinne der Führungskraft wird bei diesem Gespräch sehr wahrscheinlich nicht mehr erreicht.

Sie sehen, der Einstieg ist essenziell für einen zielführenden Gesprächs- und damit Lösungsverlauf.

Nachdem Sie im Einstieg klargestellt haben, worum es in diesem Gespräch geht, schwenken Sie über zur Methode „weich zum Menschen“, indem Sie sich ehrlich und respektvoll dafür bedanken, dass es zu einer Aussprache gekommen ist. Sie können auch noch einmal nach dem wahren Streitgrund fragen, die Antwort aber nicht kommentieren. Zeigen Sie prinzipiell Verständnis für das Anliegen. Aber beziehen Sie keine Position, verteidigen Sie sich nicht und verziehen Sie sich auch nicht in die Opferrolle.

Zum Schwenk in den Gesprächshauptteil ist eine rhetorische Frage hilfreich. Nach dem Motto „Was würden Sie an meiner Stelle nun tun?“ lassen Sie die Frage im Raum stehen und starten anschließend mit den gezielten Lösungsfragen.

Das gesamte Gespräch sollte nach der Methode „hart zur Sache und weich zum Menschen“ verlaufen. Es ist wichtig, den Gesprächspartnern einen Spiegel vorzuhalten und ihnen zu zeigen, was diese Situation auslöst. Dies geschieht am besten in der emotionalen Welt der anderen Personen und indem gesagt wird, was diese ganze Thematik in den Beteiligten auslöst, beispielsweise Wut, Trauer oder Ärger. Besonders wichtig ist dabei der Ich-Bezug. Denn so lassen Sie Ihren Emotionen freie Bahn, ohne den anderen direkt anzugreifen oder zu verletzen. Im Gegenteil, so schaffen Sie Nähe und Betroffenheit. Und sich selbst ein Ventil, falls die eigenen Emotionen überschwappen sollten.

Bewusstsein für die Reichweite des Konflikts mithilfe von systemischen Fragetechniken schaffen

Damit die Akteure den gesamten Umfang ihres Konflikts wahrnehmen können, helfen Fragen aus dem systemischen Coaching. Ziel ist es, alle Gesprächspartner auf einen bestimmten Lösungsweg vorzubereiten und eine entsprechende Einsicht zu bewirken.

Am besten suchen Sie sich eine oder zwei der folgenden Fragestellungen aus:

Die Zukunftsfrage

„Nehmen wir einmal an, der Konflikt wird heute beigelegt und ein Jahr wäre inzwischen vergangen – wie sähe dann die Zusammenarbeit zwischen Ihnen beiden (den Konfliktpartnern) aus?“

Die Verschlimmerungsfrage

„Nehmen wir einmal an, in der Konfliktlösung kämen wir heute keinen Schritt weiter. Im Gegenteil, alles würde sich sogar noch verschlimmern. Wie würden Sie beide dann weitermachen? Wie weit würden Sie gehen? Was wäre Ihr nächster Schritt?“

Der hypothetische Lösungsweg

„Rein hypothetisch gedacht, welchen Lösungsweg schlägt jeder von Ihnen vor?“

Die Worst-Case-Betrachtung

Erarbeiten Sie gemeinsam den schlimmsten anzunehmenden Fall, also die allerletzte Konsequenz, die sich aus dem Streitfall ergeben kann. Im obigen Beispiel wäre die schlimmste Konsequenz, dass beide Akteure das Unternehmen verlassen müssen.

Den Konflikt mit klaren Ansagen auf den Lösungsweg führen

Lassen Sie sich Ihre Vorüberlegungen und die eventuellen neuen Ideen, die aus der hypothetischen Lösungsbetrachtung sowie der Worst-Case-Analyse entstanden sind, noch einmal durch den Kopf gehen und machen Sie dann eine klare Ansaage, wie die gemeinsame Zukunft ab sofort geregelt werden soll. Zeigen Sie im nächsten Schritt die Konsequenzen bei nicht erfolgter Einhaltung auf.

Konsequenzen im obigen Beispiel

Im obigen Fall wurde folgende Ansage gemacht:

Am Arbeitsplatz darf es keine verbalen Angriffe mehr geben und beide Konfliktpartner müssen ab sofort zusammenarbeiten. Sollte die Minderleistung anhalten, einer den anderen in seiner Arbeit blockieren, Gerüchte oder schlechte Stimmung verbreitet werden, erfolgt eine Abmahnung.

Sollten die beiden nicht zur Normalität übergehen, die sie in der Zeit von vor einem halben Jahr noch hatten, muss für beide ein neuer Arbeitsplatz im Unternehmen gefunden werden. Es wird für keinen Partei ergriffen, beide sind dem Unternehmen wichtig, aber nur bis zu einem gewissen wirtschaftlichen Grad. Und aktuell ist das Maß schon überstrapaziert. Der Streit hat bereits einen hohen Image-, Zeit- und Leistungsschaden bei allen Beteiligten und dem Team erzeugt. Die Ansage tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

Abschließend können Sie, nachdem die Akteure die Ansage geistig verarbeitet haben, über eventuelle offene Punkte im Detail reden. Aber Vorsicht, lassen Sie den Streit nicht wieder aufflammen und bleiben Sie sich selbst treu!

Folgetermine zur Kontrolle vereinbaren

Vereinbaren Sie in zeitlich kurzem Abstand einen Folgetermin, beispielsweise innerhalb von zwei Wochen.

Die Vertrauensfrage stellen und Loyalität erfragen

Stellen Sie nun noch die Vertrauensfrage und ob Sie auf die Akteure zählen können. Wenn Sie hier das Gefühl haben, die Antwort kommt nicht aus Überzeugung, dann machen Sie sich auf die nächste Stufe der Eskalation gefasst, bei der eine der Konfliktparteien zum Beispiel den Betriebsrat involviert. Informieren Sie im Anschluss Ihre Personalabteilung und Ihre nächsthöhere Führungskraft, damit diese sich auf den nächsten Schritt vorbereiten können.

Zum Abschluss: der Quercheck und die Klärung des Verständnisses

Zum Abschluss des Gesprächs machen Sie noch einen Quercheck und klären das Verständnis über das Gesprochene ab. Bitten Sie hierzu die Betroffenen, in ihren eigenen Worten wiederzugeben, was sie von diesem Gespräch verstanden haben und was deren nächste Schritte in der Zusammenarbeit sein werden.

Information ins Team geben

Zur Vermeidung von ähnlichen Fällen und von Gerüchten sollte die Führungskraft direkt im Anschluss an dieses Gespräch ihr Team informieren. Hierbei sollte genügend Zeit zur Verfügung stehen und der Vorfall, die Ansicht der Führungskraft und die Absprachen besprochen werden.

Dranbleiben und nachjustieren

Bleiben Sie dran und lassen Sie es nicht auf sich beruhen. Kontrollieren Sie regelmäßig den Erfolg. Achten Sie auf das Umfeld und die Kollegen. Wenn notwendig, justieren Sie sofort nach. Warten Sie nicht auf den Folgetermin.

Im Folgenden ist der Lösungsleitfaden noch einmal auf den Punkt gebracht.

Der Konfliktlösungsleitfaden:

1. Beziehungssystem skizzieren.
2. Motive und Hidden Agenda der einzelnen Personen ergründen.
3. Ausgangslage skizzieren und analysieren (sowohl Fakten als auch Gerüchte).
4. Risiken und Gefahren, ausgehend von den Akteuren, für alle Betroffenen, das Team und das Unternehmen ermitteln.
5. Klärung der Emotionen: Die Führungskraft sollte sich im Klaren darüber sein, welche eigenen Emotionen sie zu den einzelnen Beteiligten hat.
6. Klärung der echten und der gefühlten Abhängigkeit zu den Akteuren.
7. Klare Haltung und Ja- oder Nein-Entscheidung zu den Vorfällen. Nur wenn die Führungskraft eine eindeutige Meinung darüber hat, wie dieses Anliegen gelöst werden soll und wer das Sagen in der Abteilung hat, kann sie die Lösung in Angriff nehmen.
8. Lösungsvorschlag erarbeiten mit dem Ziel, vorhandene Muster zu brechen.
9. Plan B zur Stärkung der Position der Führungskraft erarbeiten.
10. Kritikgespräch auf neutralem Boden führen.
11. Kritikgespräch nach Leitfaden führen.
12. Folgetermine vereinbaren.
13. Information ins Team geben.
14. Dranbleiben, kontrollieren und nachjustieren.

14.3 Die Doppelsiegstrategie: Ein Win-win muss nicht immer ein Win sein

Nicht jedes Kritikgespräch muss dermaßen festgefahren sein, dass nur noch eine klare Ansage hilft. Viele Streitthemen liegen durchaus auf der Businessseite und hier muss die Führungskraft eine Lösung, allein oder im Team, finden. Das Naheliegende wäre, einen Gleichstand anzustreben. Also wenn jede Partei das Gleiche bekommen würde. Diese vermeintliche Gleichheit der Lösung muss aber nicht immer die beste Lösung sein. Ganz im Gegenteil. Hierzu wurde ein Konzept zur Win-win-Problemlösung in den 1980er-Jahren an der Harvard Universität im Rahmen des Harvard Negotiation Project entwickelt [1].

Angenommen, zwei Mitarbeiter streiten sich in Ihrem Team um ein Softwareprojekt und beide wollen es für sich allozieren. Der eine Mitarbeiter hat sich auf Architekturfragen spezialisiert und der andere ist eher ein klassischer Projektleiter. Jetzt könnte das Projekt in der Mitte geteilt werden, ein Teil geht unter die Leitung des Projektleiters und einen Teil leitet der Architekt. Wie ein Apfel wird das Projekt einfach in zwei Hälften

geteilt. Aber die Fähigkeiten der beiden Mitarbeiter berücksichtigend, macht diese Aufteilung keinen Sinn. Der Projektleiter hat nur wenig Ahnung von Softwarearchitektur und bräuchte eigentlich den Architekten in seinem Projekt. Der hat aber nun keine Zeit mehr. Der Architekt weiß nicht, wie er ein Projekt zum Ziel führen kann, wie er Projektmitarbeiter mobilisiert, steuert und kontrolliert. Die Projektleiterfähigkeiten müsste er sich erst aneignen und dafür ist jetzt die Zeit zu knapp. Somit ist die vermeintliche Win-win-Situation ein Lose-lose geworden. Beide hätten zwar einen kurzfristigen Gewinn, die Realität würde sie aber schnell einholen.

Besser wäre es, wenn der Projektleiter die Gesamtleitung über das Projekt bekommen würde und der Architekt die Teilprojektleitung über die Softwareentwicklung. So gewinnt jeder den Teil, den er am besten kann, und das Projekt kann zielführend in Angriff genommen werden. Die Mitarbeiter sind glücklich und die Führungskraft auch.

Tja, die zweite Lösung ist die einzig zielführende aber oft nicht naheliegend. Daher werden immer noch viel zu häufig Lösungen angestrebt, die eine sture Zweiteilung des Streitobjektes vorsehen.

- **Praxistipp** Sollten sich diverse Parteien um ein Thema streiten, schauen Sie sich erst die Fähigkeiten der einzelnen Parteien an und teilen dann so auf, dass jeder seine Stärken am besten einbringen kann.

Dieser hilfreiche Grundsatz löst den Konflikt, ohne Verlierer oder einen faulen Kompromiss zu generieren. Der Lösungsweg ist zwar aufwendiger, die Zeitinvestition lohnt sich aber auf jeden Fall. Im Fokus sollten die Interessen und Stärken der Parteien stehen und nicht deren Positionen oder sonstige Machtverhältnisse.

Literatur

1. Große Boes S, Kaseric T (2008) Trainer-Kit: Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn, S 94

Weiterführende Literatur

2. Andler N (2008) Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Publicis, Erlangen
3. Berndt C, Bingel C, Bittner B (2009) Tools im Problemlösungsprozess: Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. managerSeminare, Bonn
4. Besser R (2010) Interventionen, die etwas bewegen. Beltz, Weinheim
5. Dweck C (2016) Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. Piper, München
6. Horn K-P, Brick R (2010) Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal, Offenbach

7. Hütther G (2005) *Biologie der Angst: Wie aus Stress Gefühle werden*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
8. Lanz H (2016) *Konfliktmanagement für Führungskräfte: Konflikte im Team erkennen und nachhaltig lösen*. Springer Fachmedien, Wiesbaden
9. Laufer H (2005) *99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag*. Cornelsen, Berlin
10. Mahlmann R (2012) *Unternehmen in der Psychofalle – Wege hinein. Wege hinaus: Mein Coach. Mein Therapeut. Mein Chef*. BusinessVillage, Göttingen
11. Malik F (2005) *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. DVA, Stuttgart
12. Migge B (2007) *Handbuch Coaching und Beratung*. Beltz, Weinheim
13. Molcho S (2005) *Körpersprache des Erfolgs*. Ariston, München
14. Posé U (2016) *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Springer Fachmedien, Wiesbaden
15. Radatz S (2009) *Beratung ohne Ratschlag*. Verlag Systemisches Management, Wien
16. Rohm A (Hrsg.) (2008) *Change-Tools*. managerSeminare, Bonn
17. Sachs U, Weidinger B (2009) *Beobachten – Verstehen – Verändern: Konventionelle und analoge Interventionen*. Goldegg, Wien
18. Schulz von Thun F (2005a) *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Reinbek
19. Schulz von Thun F (2005b) *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt, Reinbek
20. Schulz von Thun F (2005c) *Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek
21. Seifert J (2003) *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren*. Gabal, Offenbach
22. Seifert J (2011) *Moderation und Konfliktklärung: Leitfaden zur Konfliktmoderation*. Gabal, Offenbach
23. Streich R (2016) *Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit*. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Teil IV

Ausblick

Zusammenfassung

Damit Sie Ihr Glück finden und vor Schicksalsschlägen bewahrt bleiben, möchte ich Ihnen noch hilfreiche Impulse mit auf den Weg geben. Diese bestehen aus den 9 mal 4, also den 36 stärksten Anregungen zum Durchstarten und Dranbleiben.

15.1 Die 9 × 4 Anregungen für den Führungsalltag

Glück ist so etwas wie ein Schicksalsschlag, beides muss gut geplant werden!

Damit Sie Ihr Glück finden und vor Schicksalsschlägen bewahrt bleiben, möchte ich Ihnen noch hilfreiche Impulse mit auf den Weg geben. Diese bestehen aus den 9 mal 4, also den 36 stärksten Anregungen zum Durchstarten und Dranbleiben (siehe Abb. 15.1).

Diese Anregungen, die eine starke Führung ausmachen, sollen Ihnen helfen, aktiv in die Umsetzung zu gehen oder immer dann, wenn Ihr Führungsalltag einen frischen Impuls braucht, um wieder in Fahrt zu kommen.

Erstens: Führungssignatur

1. **Klarheit:** Seien Sie klar im Denken und Handeln, dann führen Sie auch klar.
2. **Konsequenz:** Jede Handlung und jede Nichthandlung braucht eine Konsequenz.
3. **Haltung:** Zeigen Sie eine klare Haltung zu allen Themen und Anliegen.
4. **Führungsidentität:** Sagen Sie Ja zu Ihrer Stärke, denn nur wer authentisch ist, kann stark führen.

Zweitens: Führungswille

5. **Führung:** Gehen Sie in Führung und zeigen Sie Präsenz – immer!
6. **Verantwortung:** Zeigen Sie, dass jeder für sein Tun und Handeln selbst verantwortlich ist.

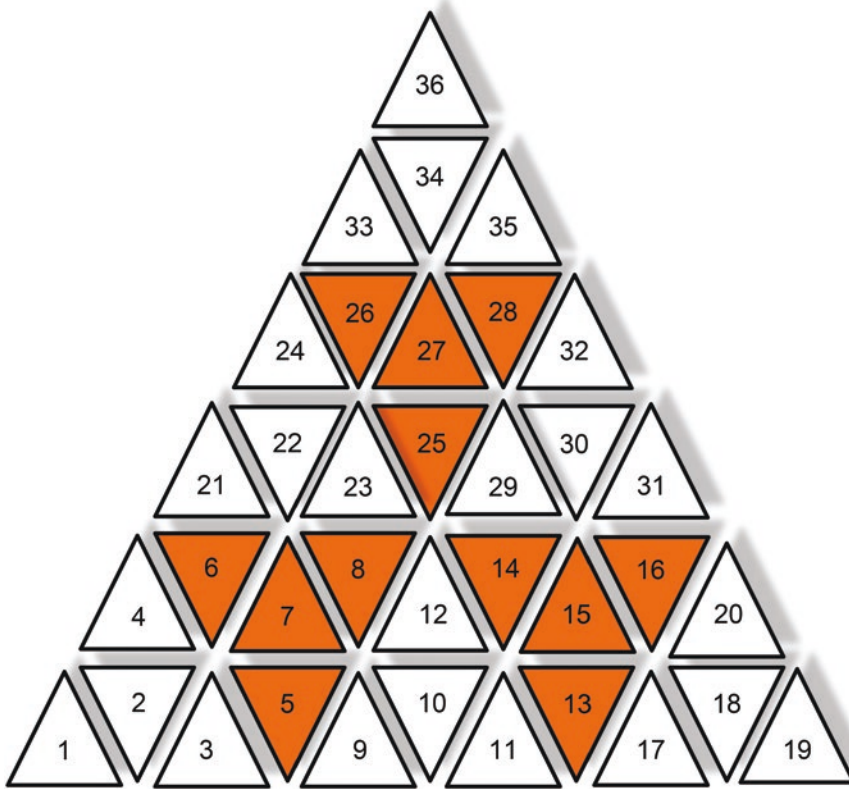


Abb. 15.1 Die 9×4 Impulse zum starken Führen

7. **Autonomie:** Bleiben Sie geistig unabhängig, nur so bringen Sie Teams zum Fliegen.
8. **Führungserfolg:** Stärken Sie Ihren Willen zum Erfolg.

Drittens: Führungssinn

9. **Reflexion:** Hinterfragen Sie regelmäßig Ihr Tun und Handeln, dann können Sie innerlich und äußerlich wachsen und bei Bedarf den Kurs verändern.
10. **Sinn:** Füllen Sie Ihren Führungstag mit für Sie sinnvollen und bedeutsamen Tätigkeiten.
11. **Stolz:** Seien Sie stolz auf Ihre Führungsarbeit und auf Ihr Team.
12. **Feuer:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Leidenschaft für das Führen nie erlischt.

Viertens: Führungsrichtung

13. **Vision:** Zünden Sie durch eine starke Vision die Teampower.
14. **Strategie:** Geben Sie durch eine gute Strategie die Ausrichtung vor, so läuft das Team ganz von allein in die richtige Richtung.

15. **Leistungsdenken:** Zeigen Sie, dass Arbeit Leistung für Geld ist und nicht Zeit für Geld.
16. **Performanceziele:** Vermitteln Sie, dass Ziele und Boni die Leistung widerspiegeln.

Fünftens: Selbstmanagement

17. **Selbstmanagement:** Sorgen Sie mit einem starken Selbstmanagement für sich selbst und gewinnen Sie so die Freiräume für mehr Selbstbestimmung und Autonomie.
18. **Zeitmanagement:** Perfektionieren Sie Ihr Zeitmanagement und gehen Sie nach dem Motto „so wenig wie nötig und so persönlich wie möglich“ vor.
19. **Zeitdiebe:** Lernen Sie, Ihre Zeitdiebe in Schach zu halten.
20. **Chronotypen:** Arbeiten Sie nach Ihrer persönlichen Leistungskurve.

Sechstens: Führungskultur

21. **Vorbild:** Werden Sie zum Vorbild für Ihr Umfeld und leben Sie die Kultur, die Sie einführen wollen, auch täglich vor.
22. **Fehlerkultur:** Geben Sie sich die Erlaubnis für Fehler und Kurskorrekturen.
23. **Lernkultur:** Nur wenn Sie aus Fehlern lernen können, waren es wertvolle Fehler.
24. **Rahmenbedingungen:** Schaffen Sie die Rahmenbedingungen, die eine erfolgreiche Führungs- und Teamkultur braucht.

Siebtens: Mitarbeiteraktivierung

25. **Erfolgsfaktor Mensch:** Führen Sie immer mit dem Menschen und nicht gegen ihn.
26. **Motivation:** Sie können niemanden ein „bisschen“ motivieren, denn die Motivation ist ein Entschluss mit einer klaren Dafür- oder Dagegen-Entscheidung.
27. **Mitarbeiteraktivierung:** Sie können nur die intrinsische Motivation Ihrer Mitarbeiter aktivieren – aber nicht motivieren.
28. **Komfortzone:** Halten Sie die Komfortzone so klein wie möglich und verwenden Sie keine „Motivationskarotten“.

Achtens: Führungseffizienz

29. **Entscheidungen:** Entscheiden Sie immer zeitnah und verschleppen Sie Entscheidungen nicht.
30. **Delegieren:** Wenn Sie erfolgreich delegieren wollen, sollten Sie immer den Grund hinter der zu übertragenden Aufgabe darstellen und den Nutzen, der für den Ausführenden entsteht, erklären.
31. **Mülleimer-Prinzip:** Werfen Sie öfter Themen, Aufgaben und Glaubenssätze, die Sie nicht mehr benötigen oder die Sie ausbremsen, weg.
32. **Ziele und Nichtziele:** Stellen Sie immer die Nichtziele dar, sie sind es, die Mitarbeiter ohne Umwege zum Erfolg führen!

Neuntens: Kommunikation

- 33. **Kommunikation:** Kommunizieren Sie klar, präzise und unmissverständlich!
- 34. **Kritikgespräche:** Damit alle Beteiligten aus einem Gespräch gestärkt und aktiviert herausgehen, sollten Sie immer das Prinzip „hart zur Sache und weich zum Menschen“ anwenden.
- 35. **Feedback:** Damit auch Sie sich entwickeln können, fordern Sie regelmäßig Feedback über sich bei Ihren Mitarbeitern ein.
- 36. **Verbindlichkeit:** Zeigen Sie, dass jede Art der Kommunikation nur dann erfolgreich ist, wenn sie auch verbindlich ist.

15.2 Stark führen – die neue Führungssignatur

Dieses Buch ist aus tiefster Überzeugung entstanden und spiegelt mein persönliches Verständnis zum Thema Führung wider. Eine Führungskraft, die weiß, was sie will, und autonom ihren Weg geht, strahlt Stärke und Souveränität aus, was Mitarbeiter magisch anzieht. Ihre Klarheit und konsequente Haltung überträgt sich von der Führungskraft über die Mitarbeiter ins gesamte Team. Durch diese Führungssignatur entzündet sie den Funken zu Erfolg, Wachstum und Selbstbestimmtheit.

Seit über 15 Jahren entwickle ich Führungskräfte und viele davon tragen meine Führungssignatur in die Welt. Wenn Sie Unterstützung wünschen auf dem Weg zum starken Führen, stehe ich Ihnen gerne für ein unverbindliches Telefonat zur Verfügung. Weitere Infos zu meinen Beratungs- und Coaching-Themen, Vorträgen und Workshops zum Buch finden Sie unter <https://www.bianca-fuhrmann.de>.

Ich wünsche Ihnen ein mutiges, schnelles Durchstarten zum starken Führen.
Genießen Sie Ihren Erfolg!

Ihre Bianca Fuhrmann

Über die Autorin



Bianca Fuhrmann steht wie keine Zweite für das Thema „starke Führung“. Sie ist davon überzeugt, dass Führungskräfte eine Führungssignatur brauchen, die Stärke, Konsequenz und einen gewissen Grad an Autonomie widerspiegelt. Nachhaltig erfolgreich werden aber nur diejenigen sein, die mit dem Menschen und nicht gegen ihn arbeiten.

Fuhrmann ist Diplom-Ingenieurin (FH), Systemischer Business Coach (SHB), Vortragsrednerin und Buchautorin. Sie berät und coacht Führungskräfte in den Bereichen der effizienten Mitarbeiterführung, dem Aufbau von Hochleistungsteams und im Projektmanagement.

Mit ihrem ganzheitlichen Ansatz unterstützt sie Menschen in ihrer Entwicklung, gestaltet wertschätzende Führungskulturen und sorgt so für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum.

Fuhrmann ist seit 2008 als selbstständige Führungskräfte- und Unternehmensberaterin sowie Systemischer Business Coach am Markt etabliert. Zuvor war sie über ein Jahrzehnt als Führungskraft und Projektleiterin mit Kostenstellen- und Personalverantwortung in Konzernen sowie im Mittelstand tätig.

Die Autorin hat über 15 Jahre Erfahrung in der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, über 20 Jahre im Projektmanagement in der Rolle als Führungskraft, Programm- und Projektleitung, Krisenmanager und Coach. In Summe hat sie über 100 Projekte in technischer Produktentwicklung, im Innovationsmanagement, im Change-Management sowie in der Führungs- und Organisationsentwicklung erfolgreich abgeschlossen, geleitet oder begleitet.

2013 hat Fuhrmann ihren Krisen- und Konfliktmanagementratgeber für Projektleiter und Führungskräfte veröffentlicht. In „Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrenere Projekte in Erfolge verwandeln“ [1, 2] liegt der Fokus auf dem Projektalltag und darauf, wie Projekte, die in Schieflage geraten sind, wieder auf Erfolgskurs gebracht werden.

STARK FÜHREN konzentriert sich nun auf die Führungskraft und zeigt ihr, wie sie zu einer starken Führungspersönlichkeit werden kann. Das Buch ist selbstverständlich auch für Projektleiter geeignet und insbesondere für Führungskräfte im Konzernumfeld. Die Entwicklung von Führungskräften und von Projektleitern sind Fuhrmanns Steckenpferde sowohl in ihrem Beratungsalltag als auch in ihrer eigenen aktiven Zeit als Führungskraft.

Führungskräfte-Blog von Bianca Fuhrmann

Der Blog mit seinen wohldosierten Tipps und Anregungen bringt positive Dynamik in den Führungs- und Projektalltag. Wenn Schwierigkeiten auftauchen – oder noch besser: direkt von Anfang an. Zum Zeitpunkt der Buchfertigstellung sind über 40 Artikel online.

<http://www.bianca-fuhrmann.de/blog>

Kontakt und weiterführende Infos zum Buch und zu Bianca Fuhrmann

Weitere Infos zu Bianca Fuhrmann finden Sie auf der Homepage unter: <http://www.bianca-fuhrmann.de>.

Webseite zum Buch: <http://www.stark-fuehren.de>

Zusatzinfos zum Buch und aufgezeichnete Vorträge zum Buch finden Sie unter: <http://www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren>

Das Bonusmaterial zum Buch können Sie unter <http://bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial> downloaden. Bitte beachten Sie das Passwort am Ende von Abschn. 6.12.

Weiteres Zusatzmaterial finden Sie auch auf der Springer-Webseite zum Buch unter <http://www.springer.com>

E-Mail: info@bianca-fuhrmann.de

Xing: https://xing.com/profile/Bianca_Fuhrmann4

Twitter: https://twitter.com/B_Fuhrmann

Facebook: <https://www.facebook.com/Fuhrmann.Consulting>

YouTube: <https://www.youtube.com/user/BiancaFuhrmann>

Vimeo: <https://vimeo.com/biancafuhrmann>

Literatur

1. Fuhrmann B (2013) Projekt-Voodoo®: Wie Sie die Tücken des Projektalltags meistern und selbst verfahrene Projekte in Erfolge verwandeln. Gabal, Offenbach
2. Fuhrmannová B (2014) Projekt Voodoo: Jak zachránit i beznadějné projekty a dovést je k úspěšnému konci. BizBooks, Brno, Tschechien

Weiterführende Literatur

3. Fuhrmann B (2011) Motivation ist ein Entschluss! Zitatesammlung herausragender Persönlichkeiten. Bianca Fuhrmann, Köln
4. Schneider U (Hrsg.), Fuhrmann B (2014) Kurswechsel: Frischer Wind für Ihr Business (Sammelband), BoD E-Short, Norderstedt
5. Schneider U (Hrsg.), Fuhrmann B (2015) Erfolgsrezepte für Ihr Management: Impulse zur Neuorientierung (Sammelband), BoD E-Short, Norderstedt

Fachartikel der Autorin (Auszug)

6. Fuhrmann B (2011a) Probleme im Projektmanagement kreativ lösen. <http://www.business-wissen.de/artikel/probleme-im-projektmanagement-kreativ-loesen>. Zugriffen: 23. März 2017
7. Fuhrmann B (2011b) Die Wollmilchsau im Serverraum. <http://www.it-zoom.de/it-director/e/die-wollmilchsau-im-serverraum-848>. Zugriffen: 23. März 2017
8. Fuhrmann B (2014a) Führungskräfte Coaching – mit der Wochenbilanz ins perfekte Wochenende starten. <http://www.bianca-fuhrmann.de/2014/09/19/f%C3%BChrungskr%C3%A4fte-coaching-mit-der-wochenbilanz-ins-perfekte-wochenende-starten>. Zugriffen: 23. März 2017
9. Fuhrmann B (2014b) Projektteam: Was Sie für Ihre Projektarbeit vom WM-Achtelfinale Deutschland – Frankreich lernen können. <http://www.bianca-fuhrmann.de/2014/07/07/projekt-team-was-sie-f%C3%BCr-ihre-projektarbeit-vom-wm-achtelfinale-deutschland-frankreich-lernen-k%C3%B6nnen>. Zugriffen: 23. März 2017
10. Fuhrmann B (2014c) Projektalltag: Meetingmarathons und wie man sie in den Griff bekommt. <http://www.bianca-fuhrmann.de/2014/04/10/projektalltag-meetingmarathons-und-wie-man-sie-in-den-griff-bekommt>. Zugriffen: 23. März 2017
11. Fuhrmann B (2014d) Projektbeschreibung: Fußball-Weltmeister – in acht Wochen. <http://ifam.diachannel.de/detail/127/188/1507/654bcbe8-b612-403f-be71-e6be07a98129>. Zugriffen: 23. März 2017
12. Fuhrmann B (2016a) 12 Fragen für eine bessere Karrierestrategie. <http://www.bianca-fuhrmann.de/2016/06/02/12-fragen-f%C3%BCr-eine-bessere-karrierestrategie>. Zugriffen: 23. März 2017
13. Fuhrmann B (2016b) SWOT-Analyse für zuverlässige Entscheidungen. <http://www.bianca-fuhrmann.de/2016/01/05/swot-analyse-f%C3%BCr-zuverl%C3%A4ssige-entscheidungen>. Zugriffen: 23. März 2017
14. Fuhrmann B (2017), Leitwölfe, die heulen, beißen nicht. https://profil.ikk-classic.de/2017_01/kolumne. Zugriffen: 23. März 2017

Verzeichnis der Abbildungen

- Abb. 1 Die fünf wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft
- Abb. 2 Siegertreppe der drei wichtigsten Gründe zum starken Führen
- Abb. 1.1 Die Komponenten der neuen Art von Führungskraft
- Abb. 1.2 Die innere Haltung und der Stehaufmännchen-Effekt
- Abb. 1.3 Das Stark-führen-Modell
- Abb. 1.4 Die Kompetenzfelder des Stark-führen-Entwicklungskonzeptes
- Abb. 2.1 Der Faktor Mensch als Satellitensystem
- Abb. 2.2 Der Weg von der Emotion über das Motiv zur Zielerreichung
- Abb. 2.3 Das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg
- Abb. 2.4 Das Eisberg-Modell und die Frage nach dem WARUM
- Abb. 2.5 Die logische und die kreative Gehirnhälfte
- Abb. 3.1 Der Weg zur Selbstreflexion
- Abb. 3.2 Die Angstskala zur Relativierung der Angst
- Abb. 3.3 Das Stärken-Schwächen-Profil mithilfe der SWOT-Analyse für Führungskräfte
- Abb. 4.1 Die Erfolgsfaktoren des Führungsverständnisses
- Abb. 5.1 Die realistischen Zeiträume
- Abb. 5.2 Die Tagesleistungskurve
- Abb. 5.3 Das Eisenhower-Prinzip
- Abb. 5.4 Die Wochenplanung mit der Mindmapping-Methode
- Abb. 5.5 Die Wochenplanung mithilfe der Task-Flow-Matrix
- Abb. 5.6 Die Wochenplanung mit der Task-Flow-Matrix auf Basis einer Mindmap
- Abb. 6.1 Das limbische Persönlichkeitssystem
- Abb. 6.2 Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems
- Abb. 6.3 Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems
- Abb. 6.4 Das Flow-Kanal-Modell

- Abb. 8.1 Die SWOT-Analyse für Entscheidungen
- Abb. 8.2 Die Entscheidungsvorlage
- Abb. 9.1 Der Lessons-Learned-Workshop
- Abb. 10.1 Das Mülleimer-Prinzip
- Abb. 13.1 Ein Big-Picture des Zielebildes
- Abb. 14.1 Die Systembetrachtung der Konfliktparteien und die Beziehungswolken
- Abb. 15.1 Die 9 x 4 Impulse zum starken Führen

Verzeichnis der Tabellen

Selbstreflexion in ► Kap. 3 zur eigenen Führungspersönlichkeit

- Tab. 3.1 Warum wird man eine Führungskraft und welche Gründe gibt es?
- Tab. 3.2 Was motiviert Führungskräfte täglich im Führungsalltag?
- Tab. 3.3 Was ist der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit?
- Tab. 3.4 Welche Führungsängste und Zweifel begleiten Führungskräfte?

Hilfsmittel und Checklisten für ein optimiertes Zeitmanagement in ► Kap. 5

- Tab. 5.1 Welche Zeitdiebe bremsen die Führungskraft täglich aus?
- Tab. 5.2 Lernen Sie Ihre Leistungshochs und damit Ihre produktive Zeit kennen
- Tab. 5.3 Trainieren Sie Ihr Abschätzungsgefühl für die Aufgabenplanung
- Tab. 5.4 Das Wochenplanungs-Schema für strukturierte Führungskräfte
- Tab. 5.5 Das Wochenplanungs-Schema für die Aufgabenverteilung

Verzeichnis des Bonusmaterials

An vielen Stellen im Buch können Sie für den privaten Gebrauch Arbeitsmaterial unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial downloaden. Das Passwort hierzu finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Hilfsmittel zur Selbstreflexion für die eigene Führungspersönlichkeit ► Kap. 3

- Tab. 3.1 Warum wird man eine Führungskraft und welche Gründe gibt es?
- Tab. 3.2 Was motiviert Führungskräfte täglich im Führungsalltag?
- Tab. 3.3 Was ist der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit?
- Tab. 3.4 Welche Führungsängste und Zweifel begleiten Führungskräfte?

Hilfsmittel und Checklisten für ein optimiertes Zeitmanagement ► Kap. 5

- Tab. 5.1 Welche Zeitdiebe bremsen die Führungskraft täglich aus?
- Tab. 5.2 Lernen Sie Ihre Leistungshochs und damit Ihre produktive Zeit kennen
- Tab. 5.3 Trainieren Sie Ihr Abschätzungsgefühl für die Aufgabenplanung
- Abb. 5.4 Die Wochenplanung mit der Mindmapping-Methode
- Abb. 5.5 Die Wochenplanung mithilfe der Task-Flow-Matrix
- Abb. 5.6 Die Wochenplanung mit der Task-Flow-Matrix auf Basis einer Mindmap

Checkliste für eine effiziente Delegation ► Kap. 10

► Abschn. 10.9.3 Die perfekte Delegationscheckliste zur Vermeidung von Rückdelegationen

Weiteres Zusatzmaterial finden Sie auch auf der Springer-Webseite www.springer.com zum Buch.

Verzeichnis wichtiger Begriffe zum Nachschlagen

A

ABC-Analyse ▶ Abschn. [5.10.5](#)

Agile Führung ▶ Abschn. [10.2.3](#)

Anti-Stress-Strategie ▶ Abschn. [5.4](#) und [5.7](#)

Arbeitsrahmenbedingungen ▶ Abschn. [11.3](#)

B

Blitz-Relaxing ▶ Abschn. [5.6](#)

C

Chronotypen ▶ Abschn. [5.10.2](#)

D

Delegation/Rückdelegation ▶ Abschn. [10.9](#)

E

Eigenverantwortung ▶ Abschn. [11.1](#)

Eisberg ▶ Abschn. [2.10](#)

Eisenhower-Prinzip ▶ Abschn. [5.11](#)

E-Mail-Kultur ▶ Abschn. [7.2](#)

Emotion ▶ Abschn. [2.4](#)

Emotionale Intelligenz ▶ Abschn. [2.7](#)

Empowerment ▶ Abschn. [11.2](#)

Energiediebe ▶ Abschn. [5.8](#)

Entscheidungen ▶ Kap. [8](#)

Entscheidungsengpässe ▶ Abschn. [8.6](#)

Erfolgstagebuch, Erfolgsschatztruhe ▶ Abschn. [2.9.2](#) und [3.5.4](#)

F

- Feedbackkultur ▶ Abschn. [9.6](#)
- Fehlerkultur ▶ Abschn. [9.3](#)
- Fels-in-der-Brandung-Effekt ▶ Abschn. [1.2.1](#)
- Flow-Theorie ▶ Abschn. [6.11](#)
- Fokus-Meeting ▶ Abschn. [10.7](#)
- Führen mit Zielen ▶ Abschn. [2.4.1](#), ▶ Kap. [12](#)
- Führungsalltag ▶ Abschn. [3.9](#)
- Führungssängste ▶ Abschn. [3.7](#)
- Führungsaufgabe ▶ Abschn. [4.3](#) und [10.1](#)
- Führungsbewusstsein ▶ Abschn. [1.1](#), ▶ Kap. [3](#)
- Führungsbremse ▶ Abschn. [10.2](#)
- Führungsengpass ▶ Abschn. [5.1](#) und [5.9](#)
- Führungshaltung ▶ Abschn. [4.4](#)
- Führungszintelligenz ▶ Abschn. [2.7](#)
- Führungskraft als Coach ▶ Abschn. [10.2.2](#)
- Führungsrolle ▶ Abschn. [4.5](#)
- Führungssignatur ▶ Kap. [1](#) und [4](#), ▶ Abschn. [15.2](#)
- Führungsverantwortung ▶ Abschn. [4.2](#)
- Führungsverständnis ▶ Kap. [4](#), ▶ Abschn. [4.7](#)

G

- Glaubenssätze ▶ Abschn. [2.6](#)

H

- Hirndominanz ▶ Abschn. [2.12](#)

I

- Informationspolitik ▶ Abschn. [8.5](#)
- Informeller Führer ▶ Abschn. [10.5](#)
- Innere Haltung ▶ Abschn. [1.2](#)
- Instinkt ▶ Abschn. [2.3](#)
- Intuition ▶ Abschn. [2.8](#)

J

- Jahresziele ▶ Abschn. [2.4.2](#), ▶ Kap. [12](#)

K

- Komfortzone ▶ Abschn. [6.3](#) und [6.4](#)
- Kommunikation ▶ Kap. [7](#)

Kommunikationsregeln nach Paul Watzlawick ▶ Abschn. [2.11](#)
Konsequenzkultur ▶ Kap. [9](#)
Kritikgespräche ▶ Kap. [14](#)

L

Lebenszeit ▶ Abschn. [5.2](#)
Leistungshoch, Tagesleistungskurve ▶ Abschn. [5.10](#)
Leistungskultur ▶ Abschn. [6.5](#), [6.6](#), [6.8](#), [6.9](#) und [6.12](#), ▶ Kap. [12](#)
Leistungsmotivtheorie ▶ Abschn. [2.5.3](#) und [6.9](#)
Lernkultur ▶ Abschn. [9.4](#)
Lessons-Learned-Workshop ▶ Abschn. [9.4.5](#)
Limbisches Denken ▶ Abschn. [6.10](#)
Limbisches Persönlichkeitssystem ▶ Abschn. [6.10](#)

M

Management-by-Walking-around-Methode ▶ Abschn. [10.6](#)
Meetingkultur ▶ Abschn. [7.4](#)
Misserfolg ▶ Abschn. [3.6.2](#)
Mitarbeiteraktivierung ▶ Kap. [6](#)
Mitarbeiterleistungsbeurteilung ▶ Abschn. [12.7](#)
Motivation ▶ Abschn. [2.4](#), [2.5](#) und ▶ Kap. [6](#)
Motivationskarotten ▶ Abschn. [6.2](#)
Mülleimer-Workshop ▶ Abschn. [10.8](#)
Mündliche Absprachen ▶ Abschn. [7.3](#)

N

Nein sagen ▶ Abschn. [5.5](#)

P

Performanceziele ▶ Abschn. [12.6](#)
Primär- und Sekundärgewinn ▶ Abschn. [3.4](#) und [5.3.3](#)
Prokrastination ▶ Abschn. [5.1](#)
Protokoll ▶ Abschn. [7.3.1](#)

R

Reptiliengehirn ▶ Abschn. [2.2](#)
Rückdelegation ▶ Abschn. [10.9](#)

S

- Stehaufmännchen-Effekt ▶ Abschn. 1.2.2
- Sekundär- und Primärgewinn ▶ Abschn. 3.4 und 5.3.3
- Selbstbestimmung ▶ Abschn. 3.3
- Selbstkasteiung ▶ Abschn. 3.6
- Selbstmotivation ▶ Abschn. 3.5
- Selbstverantwortung ▶ Abschn. 11.4
- Selbstwirksamkeitserfahrung ▶ Abschn. 2.9
- Selbstwirksamkeitserwartung ▶ Abschn. 2.9.2
- SMART-Methode ▶ Abschn. 12.5
- Stammhirn, Reptiliengehirn ▶ Abschn. 2.2
- Stark-führen-Formel ▶ Abschn. 1.3.1
- Streitkultur ▶ Abschn. 9.5
- Stress ▶ Abschn. 1.2.2, 2.2.1, 5.3 und 5.9
- Stresskultur ▶ Abschn. 5.3
- SWOT-Analyse ▶ Abschn. 3.8.1 und 8.4
- Systembetrachtung und Umfeldanalyse ▶ Abschn. 14.1

T

- Tagesleistungskurve ▶ Abschn. 5.10

U

- Unternehmensziele und -strategie ▶ Abschn. 10.3

V

- Verstands- und Intuitionswelt ▶ Abschn. 2.8
- Visionsentwicklung ▶ Kap. 13

W

- Warum ▶ Abschn. 2.10
- Watzlawick ▶ Abschn. 2.11
- Wertesystem ▶ Abschn. 6.10

Z

- ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) ▶ Abschn. 2.12
- Zeitdiebe ▶ Abschn. 5.5.1 und 5.5.2
- Zeitmanagement: der „perfekte“ Führungstag ▶ Abschn. 5.17 und 5.18
- Zeitplanung ▶ Abschn. 5.12, 5.13, 5.14, 5.15 und 5.17
- Zeitplanung: Mülleimerliste ▶ Abschn. 5.16
- Zielerreichung ▶ Abschn. 2.4, ▶ Kap. 12