

Walter Buchacher | Josef Wimmer

# DAS **FÜHRUNGS-** SEMINAR

Werkzeuge  
für den Führungsalltag  
in Wort und Bild



**Walter Buchacher & Josef Wimmer**

**Das Führungsseminar**



**Walter Buchacher & Josef Wimmer**

# **Das Führungsseminar**

**Werkzeuge für den Führungsalltag  
in Wort und Bild**

**Linde**  
*international*

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

---

ISBN-978-3-7093-0147-0

---

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlags ausgeschlossen ist.

---

Umschlag: buero8

Satz: Hannes Strobl, Satz-Grafik-Design, 2620 Neunkirchen

© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2008

1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: +43/1/24 630

[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Druck: Hans Jentsch & Co. GmbH., 1210 Wien, Scheydgasse 31

# Inhaltsübersicht

Einleitung .....	8
Das Buch .....	8
Die Salzburger Trainingsmethode.....	8
<b>1. Was ist „Führen“?</b> .....	<b>11</b>
Was heißt „Führen“? .....	12
Führungskunst .....	14
Die zwölf Aufgaben einer Führungskraft .....	16
Wähle deine Einstellung! .....	18
Ein Führungsseminar im Überblick .....	20
<b>2. Ich als Führungskraft: Rolle – Stile – Persönlichkeit</b> .....	<b>23</b>
Worin Führungskräfte Experten sind .....	24
Woher haben Führungskräfte ihre Macht?.....	26
Die klassischen Führungsstile .....	28
Mensch oder Sache? .....	32
Die situativ richtige Führung.....	34
Extreme im Führungsverhalten vermeiden!.....	36
Sich selbst und andere besser verstehen:.....	38
Wer bin ich? .....	42
Nütze deine Stärken und Potenziale! .....	44
<b>3. Mitarbeiter auswählen – entwickeln – beteiligen</b> .....	<b>47</b>
Für wen soll ich mich entscheiden? .....	48
Gerecht und transparent auswählen .....	50
Personen bewerten und beurteilen.....	52
Bin ich auf dem richtigen Arbeitsplatz? .....	54
Mitarbeiterführung aus dem FFFF .....	56
Delegieren – .....	58
Punktgenaue Mitarbeiterentwicklung.....	60
Keine leeren Kilometer! .....	64
Feedback geben.....	66
Selbstwert .....	68

## 6 Das Führungsseminar

<b>4. Teamentwicklung</b> .....	<b>71</b>
Worum geht es in einem Team? .....	72
Dynamik und Entwicklung von Teams .....	74
Wo gehobelt wird, fliegen Späne. ....	76
Ich seh etwas, was du nicht siehst und das ist... ..	80
Eindruck braucht Ausdruck .....	82
<b>5. Mit Zielen führen, kooperativ planen und entscheiden</b> .....	<b>85</b>
Mit Zielen führen .....	86
SMART .....	88
Nicht schon wieder etwas Neues! .....	90
Das Tagliamento-Prinzip .....	92
Entscheidungen treffen .....	94
Der Spielraum fürs Mitentscheiden muss klar sein!	
Entscheidung und Führung .....	96
Ein Werkzeug für qualitätsvolle Entscheidungen .....	98
Themen bearbeiten mit System .....	100
<b>6. Besprechungen leiten</b> .....	<b>103</b>
To meet or not to meet .....	104
Meeting manual .....	106
Gesprächstypen: Die Vielfalt der Schöpfung .....	108
Visualisierung und Strukturierung .....	110
Wer strukturiert, führt! .....	112
Ein Teil des Talents ist die Courage... ..	114
Die Betroffenen beteiligen... ..	116
Es geschieht nichts Gutes, außer man tut es. ....	120
Auf die Wirkung kommt es an... ..	122
<b>7. Motivation</b> .....	<b>125</b>
Motivation hat mit Beziehung zu tun: Vorbemerkung .....	126
Wer nicht hören will, muss fühlen! .....	128
Mit viel Energie ins Ziel .....	130
Nichts motiviert mehr als der Erfolg! .....	132
In der Arbeit aufgehen. ....	134
Dem Tüchtigen gehört die Welt .....	136

<b>8. Konflikte bearbeiten</b> .....	<b>139</b>
Konflikte sind normal. ....	140
Konfliktsignale frühzeitig erkennen. ....	142
Von der feinen Klinge bis zu fliegenden Äxten – die Sprache im Konflikt	144
Die Eigendynamik von Konflikten – Eskalation die Kellerstiege hinunter!	146
Vom Streit zur Lösung – die Schritte in der Konfliktbearbeitung. ....	150
Mein Einstieg ins Konfliktgespräch. ....	152
Mein Weg, dein Weg, kein Weg ... ..	154
<b>9. Mit Gesprächen führen</b> .....	<b>157</b>
Gesprächsvorbereitung .....	158
Klarheit in den Erwartungen schaffen. ....	160
Das Anerkennungsgespräch .....	164
Jetzt reicht's! .....	166
Aufträge erteilen. ....	168
Das Mitarbeitergespräch. ....	170
Das Kritikgespräch. ....	172
<b>10. Selbst- und Zeitmanagement</b> .....	<b>175</b>
Kleine Ursache – große Wirkung .....	176
Prioritäten setzen .....	178
Das Kieselprinzip .....	180
Zeitfresser und Störenfriede .....	182
Externe und interne Störfaktoren und Zeitfresser .....	184
Das Leben im Gleichgewicht halten .....	186
Erfolgreich NEIN sagen .....	188
Mit „Qualität total“ zu Spitzenleistungen. ....	190
„Ein Pfeil, der nicht mehr steigt, sinkt!“ .....	192
Auf dem Spielfeld des Commitment .....	194
Projektmanagement. ....	196
Bevor man die Nerven verliert .....	198
Literaturverzeichnis .....	200
Die Firma. ....	202
Die Autoren. ....	203
Stichwortregister .....	204

## Einleitung

### Das Buch

Dieses Buch kommt direkt aus der „Werkstatt“. Es ist Ergebnis zahlreicher Führungsseminare mit vielen Führungskräften. Alles, was Sie in diesem Buch lesen, hat den Praxistest vielfach bestanden.

Dieses Buch ist für den Führungsalltag geschrieben. Wir sagen, worauf es ankommt und wie es geht – einfach, schneller fassbar und mit Appetit aufs Tun.

Das Konzept des Buches ist einfach: Wir haben im Laufe der Jahre alle unsere eigenen Visualisierungen auf Flipchart und Pinnwand fotografiert. Diese Live-Produkte finden Sie immer auf den rechten Buchseiten, zur Erstinformation auf einen Blick! Erklärungen, Anleitung und Hintergrundinformationen dazu stehen immer im Text auf der gegenüberliegenden linken Buchseite. Dieses Zusammenspiel von Bild und Text ist auch typisches Merkmal unserer Seminare.

In diesem Buch wird ausschließlich die männliche Form verwendet – es richtet sich aber selbstverständlich an beide Geschlechter.

### Die Salzburger Trainingsmethode im Führungsseminar

Die Salzburger Trainingsmethode ist unsere Hausmarke bei der Gestaltung von Seminaren. Wir haben die Salzburger Trainingsmethode in unserem Buch „Das Seminar“, ebenfalls bei Linde international erschienen, beschrieben.

Sie zeichnet sich durch einen belebenden Wechsel von Information und deren Verarbeitung in Einzel-, Paar- und Gruppenphasen sowie Diskussionen in der Gesamtgruppe aus. Neues Verhalten wird in Trainingsphasen und Rollenspielen erprobt und angeeignet. Förderliches Feedback wird in Videoanalysen gewonnen. Kleine Spiele und eine vertraute Atmosphäre tragen viel zu einer gelösten und heiteren Stimmung bei. Der Wechsel von Informationsphasen und Aktivitäten erfolgt rhythmisch wie die Wellen im Meer.

Darin, als Bild, schwimmt stolz ein Eisberg. Die Spitze mit klaren Zielen ragt heraus. Sie wird getragen von starken Kräften darunter, von positiven Ein-



*Das Führungsseminar im Bild vom Eisberg*

stellungen, Wille und Motivation. Die Antriebskräfte sollen in Richtung der Ziele wirksam werden. Und dafür brauchen Führungskräfte die besten Werkzeuge – dieses Buch handelt davon!



# 1. Was ist „Führen“?

## Einstellungen – Aufgaben – Werkzeuge

**Führen heißt, Leistungsprozesse steuern.  
Die eigene Energie und die Antriebskräfte von Mitarbeitern werden auf  
gemeinsame Ziele hin ausgerichtet.  
Wie macht das die Führungskraft?  
Indem sie zwölf zentrale Aufgaben wahrnimmt und die richtigen  
Kommunikationswerkzeuge verwendet!**

## Was heißt „Führen“?

Im Seminar fragen wir unsere Teilnehmer gerne:

„Was alles beeinflusst aus Ihrer Sicht den Führungsprozess?“

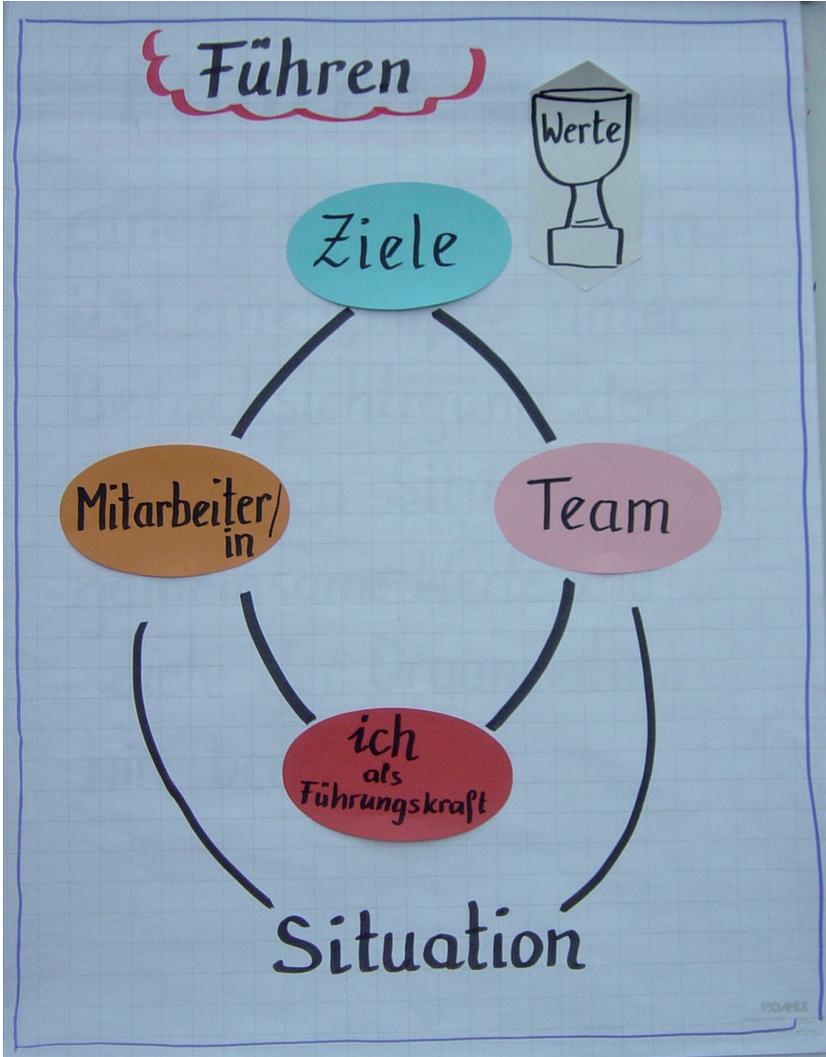
Alles, was dann gesagt wird, lässt sich **auf fünf entscheidende Einflussfaktoren** zurückführen. Diese sind:

- Die Person der Führungskraft selbst, ihre Einstellungen, ihr Führungsverhalten, ihr Umgang mit anderen, ihre Kompetenzen usw.
- Die Mitarbeiter als Einzelpersonen. Individualität drückt sich in besonderen Kompetenzen, einer bestimmten Motivationslage und einem eigenen Erfahrungshintergrund aus. Menschen wollen als individuelle Personen wahrgenommen werden. Erfolgreiche Führung berücksichtigt das.
- Mitarbeiter arbeiten meist in Gruppen (Teams, Abteilungen) zusammen. Gruppen bilden eine eigene Dynamik aus, die von der Führungskraft erkannt und mitgesteuert werden soll.
- Das Zusammenwirken von Führungskraft und Mitarbeitern ist auf Ziele ausgerichtet. Ziele geben an, was geleistet, hergestellt und umgesetzt werden soll und wie dies geschieht. Ziele sind Erfolgskriterien. Die Identifikation mit Aufgaben und Zielen gelingt, wenn ein gemeinsames Verständnis über den Sinn der Tätigkeit besteht, wenn es also gemeinsame Werte gibt.
- Die zielgerichtete Arbeit findet in einer realen Situation statt. Der fünfte Einflussfaktor sind die Bedingungen im Betrieb und im Umfeld. Strukturen, Abläufe und Führungsprinzipien im Betrieb gehören hier dazu, aber auch das regionale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld.

Diese fünf Faktoren können wir nun in einer griffigen Beschreibung zusammenfassen:

„Führen“ heißt, einzelne Mitarbeiter und Gruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele des Betriebs hin zu beeinflussen (steuern, leiten, ermöglichen).

*Literatur: Rainer W. Stroebe, Grundlagen der Führung*



*Führen = Ich – MA – Gruppe – Ziele – Werte*

## Führungskunst

### Den Eisberg in Balance halten

Für die Veranschaulichung der Balance nehmen wir ein **Dreieck**. Dessen Eckpunkte bezeichnen die Ziele, einzelne Mitarbeiter und die Gruppe, die zusammenarbeitet. Umgeben ist das Dreieck von den situativen Bedingungen.

Als Führungskraft muss ich mich nun in diesem Dreieck positionieren:

- Stehe ich näher bei den Zielen und Aufgaben und opfere notfalls das Klima und die Zustimmung der Gruppe?
- Stehe ich näher bei den Personen und gebe der Harmonie den Vorzug, auch wenn dadurch Ziele nicht erreicht werden?

Markieren Sie im Dreieck den Punkt, der Ihrer Position entspricht!

Sie treffen damit eine erste allgemeine Aussage zu Ihrem Führungsstil.

Vielleicht sagen Sie sich: Der markierte Punkt trifft eine Tendenz bei mir, aber ich pendle auch sehr oft im Dreieck.

Dann sind Sie beim situativen Führungsstil angelangt. Entscheidend für die Effektivität der situativen Führung ist aber, dass ich richtig pendle, also dorthin, wo ich erforderlich bin.

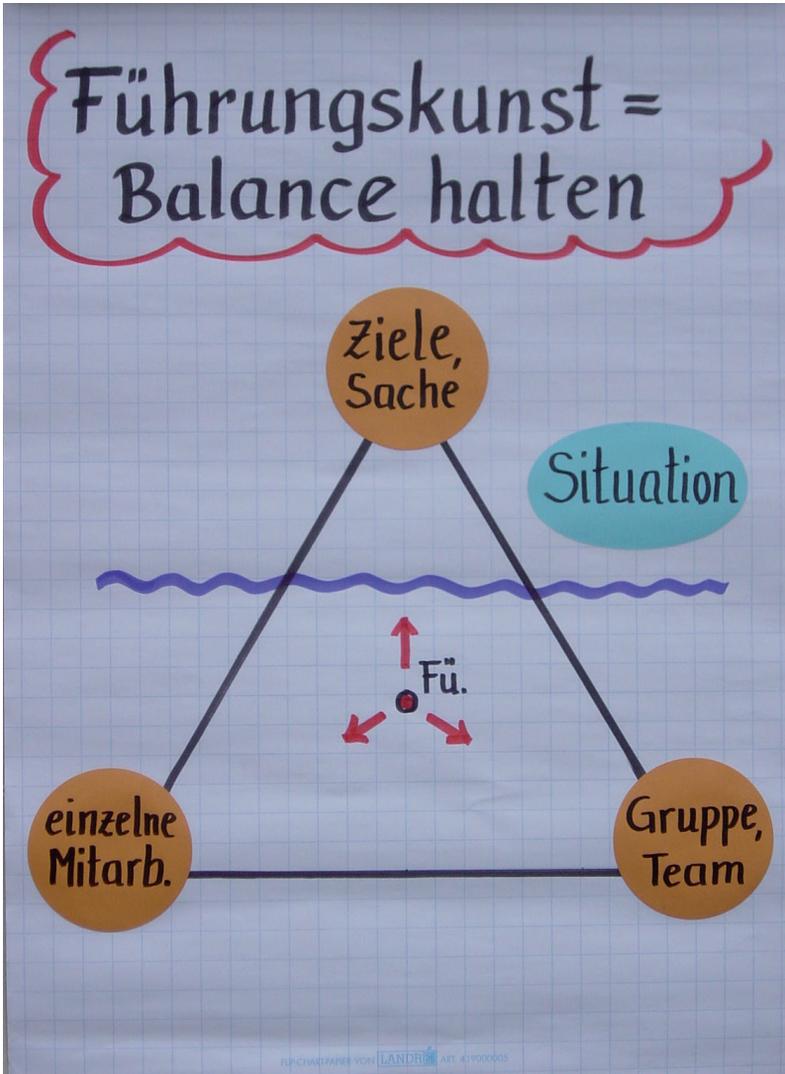
Der Pfad guter Führung führt i. A. von der Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter über das Durchblicken und Entwickeln der Zusammenarbeit in der Gruppe hin zur gemeinsamen Ausrichtung auf Ziele. **Alle drei Ecken des Dreiecks brauchen die „Zuwendung“ der Führungskraft.**

Stellen wir uns das Dreieck als Eisberg vor, der im Meer schwimmt, so schauen Ziele und Aufgaben aus dem Wasser.

Dieser Teil (**Sachebene**) macht beim Eisberg ca. 1/7 des Volumens aus. Der Großteil ist unter der Wasseroberfläche. Hier, auf der **Beziehungsebene**, spielt sich auch der Großteil der Führungsaufgaben ab.

Den Eisberg (das Dreieck) in guter Balance zu halten, das ist Führungskunst.

*Literatur: Ruth Cohn: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*



*Balance halten im Führungsdreieck*

## Die zwölf Aufgaben einer Führungskraft

### Da kommt ja einiges zusammen!

Führen bedeutet, Leistungsprozesse steuern, mit Mitarbeitern, die gerne bei der Sache sind.

Dazu investiert eine Führungskraft in **zwölf Aufgaben**, die aufeinander bezogen sind:

■ **Personalentwicklung:** Mitarbeiter auswählen, beurteilen und fördern. Die beste Mitarbeiterentwicklung erfolgt über die Beteiligung am Planungs- und Entscheidungsprozess und durch die Übertragung herausfordernder Aufgaben. Zielvereinbarung, Überprüfung und Anerkennen der Erfolge sind dabei wichtige Gesprächsanlässe.

■ **Auseinandersetzen mit Problemen:**

Probleme und Schwachstellen erkennen und ansprechen, dabei ein Drittel der Ursachenerforschung widmen, und zwei Drittel der Lösungen für die Zukunft.

■ **Ziele vereinbaren:**

„Nur wenn alle das Ziel kennen (und akzeptieren), stimmt die Richtung!“  
Ziele bringen Klarheit und Motivation!

■ **Planen:**

Es geht um den besten Weg zum Ziel oder ein optimales Ergebnis. Eine gute Planung ist bereits die halbe Umsetzung.

■ **Entscheiden:**

Führungskräfte brauchen eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit und gehen dabei ein kalkulierbares Risiko ein. Einbinden der Betroffenen in Entscheidungen erhöht die Akzeptanz.

■ **Delegieren, koordinieren und organisieren:**

Gutes Delegieren ist die größte Chance, Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.

■ **Informieren:**

Selbst informiert sein, sich weiterbilden und für Mitarbeiter den Zugang zur Information sichern. Es muss geregelt sein, welche Informationen dem Mitarbeiter gebracht werden (Bringteil) und welche er sich selbst besorgt (Holteil).

■ **Motivieren:**

Motivation ist eine individuelle Sache und verlangt die Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Mitarbeiter, seinen Werten, Zielen und Kompetenzen.

### ■ Kontrollieren:

Nicht „nachspionieren“ ist hier gemeint, sondern das Begleiten beim Umsetzen und die gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung. Keine Zielvereinbarung ohne Kontrolle und keine Kontrolle ohne Ziele!

### ■ Kontakt, **Kommunikation** und Konfliktlösung:

Führungskräfte haben einen kommunikativen Beruf. Sie sind für ihren Bereich normbildend und ein Vorbild.

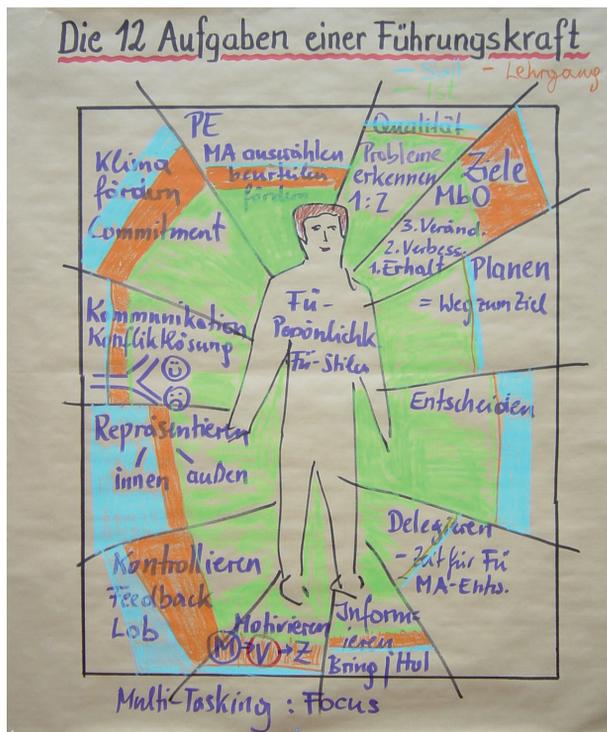
### ■ **Gutes Klima** fördern:

Für die Verständigung über gemeinsame Werte und Ziele sorgen (Commitment), positive Einstellung und optimistische Grundhaltung fördern.

### ■ **Repräsentieren:**

Nach innen und außen ein positives Bild vermitteln.

Die Führungskraft prägt diese Aufgaben mit ihrer Persönlichkeit, dem Führungsstil und der Aufgeschlossenheit für Weiterbildung.



Aura der  
12 Führungsaufgaben

## Wähle deine Einstellung!

### Denn: Einstellungen wirken.

Wir alle tragen eine **Brille**, durch die wir in die Welt blicken: Entweder eine freundliche gelbe oder rosarote Brille oder eine düstere graue.

Und was entscheidend ist: Weitgehend könnten wir **selbst entscheiden**, welche Brille wir tragen.

Es gibt einschneidende Ereignisse im Leben, da ist Betroffenheit, Sorge oder Trauer angebracht. Aber in den vielen Alltagssituationen liegt es an uns, ob wir Misstrauen, Angst und Ärger vor uns hertragen oder Neugier, Zuversicht und Freude. Unsere Grundeinstellung wirkt dabei wie ein Pingpong-Effekt. Die Einstellung steuert unsere Wahrnehmung, und wir nehmen wahr, was wir erwarten. Wir bekommen also die eigene Einstellung mehrfach gespiegelt nach dem Muster „Wie du in den Wald rufst, so hallt es zurück!“. Die eigene Grundeinstellung wird bei allen Begegnungen sichtbar, durch den Gesichtsausdruck, in der Körperhaltung und in der Sprache.

So verwendet jemand mit der düsteren Brille Ausdrücke wie: Wir haben viele Schwierigkeiten, Probleme, das Glas ist halb leer, Fehler sind Makel, schlechtes Wetter, Warum nur?, Positives als Zufall usw.

Der Träger einer hellen Brille sagt hingegen:

Wir haben Ziele und Herausforderungen, das Glas ist halb voll, Fehler sind Chancen, richtige Kleidung, Wie gehen wir es an?, Positives als Ergebnis von Anstrengung usw.

In der Motivation unterscheiden wir den **Erfolgssucher** und den **Misserfolgsvermeider**.

Douglas McGregor hat die beiden Brillen als **X-Typ** und den **Y-Typ** beschrieben.

Der X-Typ sieht den Menschen als von Natur aus bequem und arbeitsscheu, nur durch Zwang zur Arbeit zu bewegen, möchte keine Verantwortung übernehmen usw.

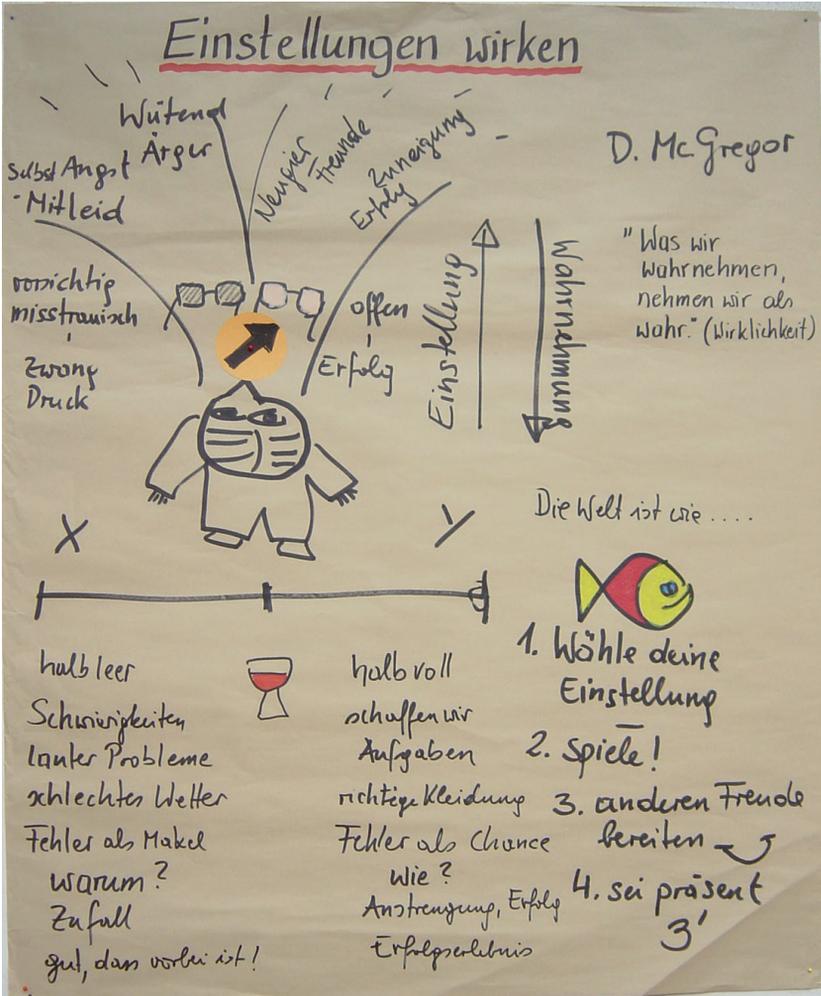
Der Y-Typ sieht Menschen auf der Suche nach interessanter Arbeit, alle möchten ihr angeborenes Potenzial entwickeln, der Mensch setzt sich für Ziele ein, die er akzeptieren kann, besitzt Selbstdisziplin und übernimmt Verantwortung.

Nun das Entscheidende: **Beide Typen haben Recht!**

**Gedanken und Einstellungen haben die Tendenz, sich zu verwirklichen.** Beide bekommen das, was sie sich zuvor gedacht haben.

Das Buch „Fish!“ beschreibt die Geschichte einer Einstellungsänderung von X auf Y in einer Abteilung.

Literatur: Stephen C. Lundin/ Harry Paul/ John Christensen: Fish!



Zwei Arten, in die Welt zu blicken

## Zum Beispiel:

# Ein Führungsseminar im Überblick

Ein Seminar ist in gewisser Weise auch ein Produktionsprozess. Die **Leitung eines Seminars und das Führen einer Abteilung** haben viele Gemeinsamkeiten. In beiden Fällen geht es um das Erreichen erstrebenswerter Ziele, wollen Teilnehmer bzw. Mitarbeiter als einzelne Persönlichkeiten wahrgenommen werden, soll die Gruppe eine produktive Dynamik ausbilden und soll eine klare Struktur für Orientierung und Sicherheit sorgen.

Wir wollen in unseren Führungsseminaren diesen Prinzipien möglichst nahe kommen. Der Übersichtsplan ist ein wichtiger Baustein dazu. Vom Seminarstart weg transportiert er die Führungsbotschaft in einem Bild, also auf einen Blick.

Der **Übersichtsplan** sagt fürs erste das, was draufsteht, also Themen und Zeiten.

Aber er vermittelt darüber hinaus noch viel mehr:

- **Eine klare Struktur.** Die Botschaft dabei: Das Seminar hat einen stimmigen Aufbau, die Seminarleiter sind gut vorbereitet, es sollen Themen vermittelt und Ziele erreicht werden.
- **Ansprechende Gestaltung.** Die Botschaft: Die Teilnehmer sind es uns wert, ein schönes (arbeitsaufwändiges) Plakat zu schreiben.
- Handgeschrieben, **persönliche Note:** In diesem Seminar hat auch Individualität Platz, es darf etwas ausprobiert werden, es darf lebendig und bunt sein.
- Die **Aufforderung**, sich einzulassen auf eine interessante und produktive Zeit.

Was gemacht wird und wie etwas gemacht wird, gehört zusammen, im Seminar wie im Betrieb. **Das „Wie“ im Seminar** hat Modellcharakter und vieles davon lässt sich mitnehmen in den Führungsalltag, z.B. für die Gestaltung von Besprechungen.

**Das „Wie“ im Betrieb** entscheidet über Klima, Identifikation, Engagement und schließlich Erfolg. Führungskräfte prägen diese Betriebskultur.