

Richtig führen ist einfach

Der Führungskompass zur
wirksamen Mitarbeiterführung



**Matthias K. Hettl, seit 1995
Geschäftsführer von Hettl Consult, ist
Berater der DAX 100, einer der besten
deutschen Führungstrainer und mehrfach
ausgezeichneter ‚Excellent Speaker‘.**

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt, dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufswiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

Matthias K. Hettl

Richtig führen ist einfach

**Der Führungskompass zur
wirksamen Mitarbeiterführung**

Matthias K. Hettl

Richtig führen ist einfach

Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung

2. Auflage 2015

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-189-6 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-190-2 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/901

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00

Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

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 dürfen.

Inhalt

1. Einführung	5
2. Anforderungen an eine Führungskraft	11
Herausforderungen an Führungskräfte	12
Eigenschaften, die Führungskräfte ausmachen	17
Kompetenzen einer Führungskraft	31
3. Mitarbeitermotivation	61
Motivation – die Basics	62
Ihre Aufgabe als Führungskraft	64
4. Smarte Ziele formulieren	79
Basis der Zusammenarbeit	81
Wirksame Zielformulierung	86
5. Richtig führen	93
Einfach und situativ führen	94
Definition der situativen Führungsstile	98
Führungsstile im Einzelnen	99
6. Führungsstil und Reifegrad der Mitarbeiter	103
Reifegrad des Mitarbeiters	104
Reifegrade im Einzelnen	109
Führungsstil und Reifegrad der Mitarbeiter	115
Bedürfnisse von Mitarbeitern und Reifegrade	129
7. Führungsstil und Reifegrad – Gesamtübersicht	137
8. Persönliche Führungsstilanalyse	145
Leadership-Check – Selbstbild	146
Feedback zu Ihrem Führungsstil	156

9. Kündigungsgespräche richtig führen	163
Grundsätzliche Gesprächshaltung im Kündigungsgespräch	168
Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs	171
Leitfaden zur Durchführung eines Kündigungsgesprächs.....	173
Nachbereitung eines Kündigungsgesprächs	185
Epilog	187
Literaturverzeichnis	191
Der Autor	195

Einführung

1

Grundidee und Nutzen für den Leser

Herzlich willkommen zum Buch *Richtig führen ist einfach!* Die Idee zu diesem Buch entstand aus dem von mir durchgeführten Seminar, das bereits mehrere 10.000 Teilnehmer in ganz Europa besucht haben. Die hier vermittelten Ansätze sind alle in der Praxis der täglichen Führungsarbeit bewährt und geben Ihnen eins zu eins anwendbare Tipps, Tools und Techniken für Ihren Führungsalltag. In diesem Buch werden Ihnen also bewährte und erprobte Methoden an die Hand gegeben, wie Sie sich zu einer akzeptierten und respektierten Führungskraft (weiter-) entwickeln können, wie Sie die Verantwortung als Vorgesetzter aktiv wahrnehmen und in Ihrem Unternehmen als positive Leitfigur gesehen werden.

Ja, all das ist möglich, denn richtig führen ist einfach. Dazu brauchen Sie das grundlegend ›richtige‹ Verständnis über die Basis wirksamer und erfolgreicher Mitarbeiterführung, Sie müssen den ›richtigen‹ Führungsstil wählen und erkennen, wo Ihre Entwicklungspotenziale liegen.

Die unzähligen Bücher, die Sie zum Thema Führung finden können, sind ein Indiz dafür, wie wichtig Mitarbeiterführung im Unternehmen ist. Ich fürchte aber, dass viele (gute) Bücher verfasst, einige davon auch gelesen, aber nur wenige davon umgesetzt worden sind. In vielen Büchern zur Mitarbeiterführung finden Sie wertvolle Hinweise, wie Sie in einzelnen Situationen vorgehen sollen. Meist erhalten Sie jedoch keine klare Antwort auf Ihre Frage, was ›richtig führen‹ denn nun bedeutet. Man hat den Eindruck, dass die Antwort oft wenig konkret lautet: »Machen Sie ein bisschen mehr von dem und nehmen Sie noch etwas von jenem.«

Gemäß dem Ausspruch von Benjamin Franklin »Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen« ist es das Ziel dieses Buches, Ihnen ein klares Konzept an die Hand zu geben, mit dem Sie wirkungsvoll arbeiten können und das Sie geistig immer präsent haben. Es geht mir darum, Ihre Wirksamkeit in der Mitarbeiterführung mit praktischem Handwerkszeug zu erhöhen. Auch mir ist es noch nicht gelungen, der Forderung nach einer allgemeingültigen Weisheit zur Mitarbeiterführung nachzukommen. Jedoch kann ich Sie mit diesem Buch in Ihrem Streben nach exzellenter Mitarbeiterführung wirksam unterstützen.

»Man sollte die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.«

Albert Einstein

Richtig führen ist einfach – das Konzept

Mir wird immer wieder die Frage gestellt, was denn gute Führung ausmache oder ob es einen »richtigen Führungsstil« gäbe. Aus meiner Erfahrung heraus, die sich einerseits aus der theoretischen Beschäftigung mit dieser Frage in meinen Hochschulvorlesungen ergibt und andererseits aus der Zusammenarbeit mit Hunderten von Führungskräften auf allen Ebenen und aus den unterschiedlichsten Branchen, angefangen bei kleinen Unternehmen bis hin zu Global Playern, von Führungskräften der ersten Stunde bis zu CEOs, sowie einer Vielzahl von persönlichen Coachings zu Leadershipfragen, kann ich nur sagen, dass in der Mitarbeiterführung keine Standardsituationen existieren, denen mit Standardtechniken begegnet werden könnte.

Hier setzt der praxiserprobte Ansatz des »situativen Führens«, der auf Paul Herseys (vgl. Hersey 1986) und Kenneth Blanchards Untersuchungen an der Ohio State University zurückgeht, an. Es geht hier darum, je nach Mitarbeiter und Führungssituationen den richtigen Führungsstil zu wählen und dadurch die Wirksamkeit der Führung zu verbessern. »Different strokes for different folks in different situations«, auf diesen Nenner bringt es Kenneth Blanchard. Der individuelle Mitarbeiter und seine individuelle Situation, sein Entwicklungsgrad, zeigen an, was der situativ effektivste beziehungsweise wirksamste Führungsstil ist, um den Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Das Konzept des »situativen Führens« (vgl. Hersey 2001) ist empirisch fundiert, wissenschaftlich verifiziert und hat sich im Führungsalltag in vielen Ländern und Kulturen immer wieder bewährt. Es ist kein Konzept, das den sich schnell verändernden Modeerscheinungen in der Führungstheorie entsprungen ist. »Situativ Führen« ist vielmehr ein praktikabler Ansatz, den in den letzten drei Jahrzehnten über 10.000.000 (vgl. ebd.: XXIII) Führungskräfte auf der gesamten Welt auf seine Praxistauglichkeit hin überprüft haben, und sie alle konnten durch die Anwendung dieses Ansatzes ihre Wirksamkeit in der Mitarbeiterführung deutlich erhöhen.

Sie werden in diesem Buch mithilfe eines Leadership-Checks zur Selbsteinschätzung erfahren, wie Ihre Führungseffektivität ausgeprägt ist und welche Führungsstile Sie präferieren. Darauf aufbauend werden Sie erfahren, wie Sie Ihre Wirksamkeit als Führungskraft steigern, wo genau Sie ansetzen müssen, um Ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln, und wie Sie dabei ganz konkret vorgehen müssen.

»Nicht die Frage ist entscheidend, wer oder wie ist eine ideale Führungskraft, sondern wie handelt eine wirksame Führungskraft! Wirksame Menschen sind so verschieden, wie Menschen nur verschieden sein können.«

Fredmund Malik

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten, wie Sie mit dem Buch arbeiten können. Entweder Sie betrachten das Buch als Ideen- und Ratgeber und setzen sich intensiv mit Ihrer betrieblichen Situation auseinander. In diesem Fall empfehle ich Ihnen, das Buch richtiggehend durchzuarbeiten. Haben Sie jedoch ein akutes Führungsproblem, dann empfehle ich Ihnen, sich im Inhaltsverzeichnis zu orientieren und zu versuchen, sich für Ihr akutes Führungsproblem an entsprechender Stelle gezielt das Wissen und die Tipps für mögliche Lösungen zu holen.

Im ersten Teil (Kapitel 2) betrachten wir die grundlegenden Anforderungen, Eigenschaften und Kompetenzen, die an Sie als Führungskraft gestellt werden. Es schließt sich das wichtige Thema der richtigen Mitarbeitermotivation an und Sie erfahren, wie Sie wirksame und »smart« Ziele vereinbaren. Im zweiten Teil (Kapitel 5 bis 7) bekommen Sie die Antwort darauf, was richtige, wirksame und situative Führung ist, wie Sie Ihre persönliche Führungseffektivität erhöhen können, welche Führungsstile wann zweckmäßig sind und wie Sie Ihre Mitarbeiter durch Ihren Führungsstil nachhaltig motivieren. Zudem finden Sie einen Führungstest zu dem von Ihnen praktizierten Führungsstil und Ihrer Führungseffektivität. Möchten Sie schnell eine klare Einschätzung erhalten, dann beginnen Sie am besten mit dem Führungstest in Kapitel 8 und fahren mit dem zweiten Teil fort.

TIPP

Wie auch immer Sie vorgehen möchten: Ich wünsche Ihnen in jedem Fall eine anregende Lektüre, neue Erkenntnisse und wirksame Tipps für Ihren Führungsalltag!

Anforderungen an eine Führungskraft

2

Sie werden sicher schon oft beobachtet und erlebt haben, dass die Herausforderungen, denen Führungskräften gegenüberstehen, vielfältig sind. Auch werden Sie festgestellt haben, dass Führungskräfte unterschiedlich mit diesen Herausforderungen umgehen, und sich dazu die Frage gestellt haben, was denn die Eigenschaften sind, die erfolgreiche Führungskräfte ausmachen. Darüber gibt es zwar eine schier unendliche Reihe von Büchern und Meinungen, doch werden wir die wichtigsten Aussagen und Erkenntnisse näher betrachten und mit der Reflexion über die Kernkompetenzen von Führungskräften die Basis für Ihren Erfolg als Führungskraft legen.

Herausforderungen an Führungskräfte

Kennen Sie Sir Ernest Shackleton (vgl. Morell/Capparell 2003)? Er war britischer Polarforscher und brach 1914 mit 27 Mann Besatzung und dem Expeditionsschiff *Endurance* auf, um als erster die Antarktis zu durchqueren. Doch das Schiff wurde im antarktischen Packeis des Weddellmeeres eingeschlossen und nach einem Jahr vom Eis zerquetscht. Shackleton und seine Männer waren gefangen im ewigen Eis, verloren in einer Eiswüste. Doch Ernest Shackletons Führungskraft und seinem Krisenmanagement war es zu verdanken, dass er seine Mannschaft vollständig, körperlich gesund und psychisch stabil aus dieser mörderischen Umgebung führte. Seine Mannschaft durchquerte das ewige Eis und rettete sich auf eine einsame Felsklippe. Von dort aus brach Shackleton mit einem winzigen Boot, unter unmenschlichen Bedingungen und nur mit einem Teil seiner Crew zur nächsten bewohnten Insel, einer Walfängerstation in 800 Seemeilen Entfernung, auf. An der »falschen« Seite des Insel angekommen, musste er erst mehrere hohe schnee- und eisbedeck-

te Berge überwinden, um zur Bucht der Walfängerstation zu gelangen, von wo er Hilfe für seine zurückgelassenen Männer schickte. Er schaffte es, nach fast zweijährigem grausamen Überlebenskampf unter härtesten klimatischen Bedingungen durch seine exzellente Führung seine gesamte Mannschaft nach 635 Tagen wieder heil nach Hause zu bringen.

Sie können sich vorstellen, dass Sir Ernest Shackletons Herausforderungen existenziell waren. Sie werden in Ihrem Führungsalltag sicherlich nicht mit solchen Herausforderungen kämpfen müssen, doch der Erfolg in Ihrem Unternehmen, der Erfolg Ihrer Abteilung und letztlich auch Ihr persönlicher Erfolg hängt maßgeblich von Ihrer Fähigkeit ab, Mitarbeiter angemessen zu führen. Diese Aufgabe ist eine tägliche Herausforderung für jede Führungskraft, der sie sich nicht entziehen kann.

Wenn Sie Ihren Führungsalltag betrachten, dann stellen Sie sicher fest, dass sich in den letzten Jahren einiges verändert hat. Die Leistungsanforderungen haben in allen Bereichen zugenommen. Sie müssen in kürzerer Zeit oftmals mit weniger Mitarbeitern mehr erreichen. Die Restrukturierungsprogramme des Lean Managements (vgl. Sohn 1993), des Business Reengineering und viele andere Maßnahmen zur Leistungssteigerung im Unternehmen haben Hierarchien abgebaut und die Verantwortung auf weniger Schultern verteilt. Die Komplexität der einzelnen Aufgaben und Projekte ist weiter angestiegen und die Schnittstellen in der Kommunikation haben zugenommen. Die Führung und Zusammenarbeit in multinationalen Teams (wobei hier durchaus auch die Herausforderung der Zusammenarbeit zwischen einem Schwaben und einem Sachsen nicht zu unterschätzen ist) und die Abstimmung mit einer Vielzahl von internen und externen Ansprechpartnern erfordern von Ihnen ein hohes Maß an zeitlicher Disziplin.

Sie stehen dabei unter dem Druck, schneller Ergebnisse zu erzielen und dadurch mit Ihrer Abteilung sichtbar zum unternehmerischen Erfolg beizutragen. Zeit ist dabei der kritische Faktor. Es geht um Speedmanagement (Feldman/Spratt 2000). Ihre wichtigste Ressource, um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind dabei Ihre Mitarbeiter. Doch auch diese werden immer anspruchsvoller und fordern Sie stärker als Führungskraft. Mitarbeiter hinterfragen Ihre Entscheidungen und Methoden, möchten informiert und eingebunden werden und geben sich mit einfachen Antworten nicht zufrieden. Sie müssen sie überzeugen, gewinnen und sich darüber im Klaren sein, dass sie das wichtigste Kapital der Firma sind, das »Humankapital«.

»Der Schlüssel zum Erfolg sind nicht Informationen. Es sind Menschen.«

Lee Iacocca

Es ist die Leistung der Mitarbeiter, die entscheidend dazu beiträgt, ob Ihr Unternehmen zu den 100 besten gehört oder ob es sich gerade so über Wasser halten kann. Und diese Leistung hängt in starkem Maße davon ab, wie diese Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten geführt werden. Es gibt nicht nur schlechte Mitarbeiter, es gibt auch schlechte Chefs und diese haben einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung von Unternehmen. Deshalb ist es eine der wichtigsten Herausforderungen für Sie als Führungskraft, die richtigen Weichen im täglichen Führungsbusiness zu stellen, sich darüber klar zu werden, wie Sie den Herausforderungen begegnen müssen und wie Sie auf Ihre Mitarbeiter den Einfluss nehmen, den sie von Ihnen erwarten.

Die Qualität und Art Ihrer Führung und Ihr Umgang mit Ihren Mitarbeitern ist ein entscheidender Faktor Ihres persönlichen Erfolgs beziehungsweise Misserfolgs. Deshalb sollte Ihr Ziel sein, ein exzellenter Leader zu werden und zu dem kleinen Prozentsatz an echten Leadern aufzusteigen. Jede Führungskraft hat im Allgemeinen klein angefangen und sich im Laufe der Zeit zu einer Führungspersönlichkeit weiterentwickelt, denn es ist noch keine Führungskraft vom Himmel gefallen. Ein entscheidender Faktor in der Entwicklung ist jedoch, dass Sie bereit sein müssen, es zu wollen.

Ein Beispiel dazu: *Ein guter Freund, mit dem ich schon zusammen in die Schule ging und der heute bei einem großen Technologiekonzern arbeitet, sagte mir einmal auf die Frage, ob er denn nicht bald einen Führungsjob annehmen möchte, dass sich für ihn diese Frage nicht stellt. Er möchte sich lieber um seine Fachaufgaben kümmern als um Mitarbeiter, die ihm manchmal nicht motiviert erscheinen und eifersüchtig darauf achten, wie lange die Führungskraft mit wem spricht.*

Falls Sie nach gründlicher Prüfung Ihrer selbst erkennen, dass der Führungsjob Ihnen nicht liegt, dass dieser Ihnen mehr Verdruss schafft als Freude, dass Sie in dieser Führungsverantwortung nicht da gefordert werden, wo Sie gefordert sein möchten, dann müssen Sie einen Weg finden, wie Sie die Führungsverantwortung wieder ablegen können. Es ist grundsätzlich empfehlenswert, eine Führungskraft erst einmal auf Probe zu bestellen, um beiden Seiten, dem Unternehmen und dem Mitarbeiter die Chance zu geben, in die Rolle entsprechend hineinzuwachsen. Doch wenn Sie sich dafür entschieden haben, Führungskraft zu werden, dann wollen Ihre Mitarbeiter auch von Ihnen geführt werden. Wenn Sie das nicht tun oder nicht tun möchten, dann entsteht ein

Führungsvakuum und das wird sich füllen. Im Führungskontext füllt sich das Vakuum mit ›Unterführern‹, welche die Rolle der eigentlichen Führungskraft übernehmen, den ›subcomandantes‹.

Kennen Sie nicht auch Abteilungen in Unternehmen, natürlich nicht in Ihrem Unternehmen, sondern in den vielen anderen, in denen es graue Eminenzen gibt, die die eigentlichen Führungskräfte sind, zu denen man dann erst geht, bevor man sich zur formalen Führungskraft begibt. Es gibt immer informale Strukturen und informale Führer, doch die meine ich hier nicht. Es geht mir darum, dass Führungskräfte, die sich als Führungskräfte bezeichnen, auch führen müssen. Der Fisch fängt bekanntlich immer am Kopf an zu stinken, das gilt insbesondere auch für Unternehmen. Ich habe nicht nur schlechte Mitarbeiter, sondern auch eine Reihe schlechter Chefs kennengelernt. Die Frage der Mitarbeiterführung und alles, was damit zusammenhängt, ist zu wichtig, als diese von Führungsamateuren beantworten zu lassen. Wenn Sie Führungskraft sind, wird von Ihnen auch Führung erwartet. Ich schlage Ihnen vor, dass Sie Ihr ›Führungspatent‹ zurückgeben, wenn Sie begründete Zweifel haben, oder aber Sie lesen weiter, wie Sie Ihre Führungseffektivität erhöhen können, sodass Sie erkennen, wo Ihre Schätze vergraben sind, die Sie heben müssen, damit Ihnen Ihr Führungsjob wieder (mehr) Spaß macht.

A short course on leadership (Adair 2007: 52)

The **six** most important words ... ›I admit I made a mistake.«

The **five** most important words ... ›I am proud of you.«

The **four** most important words ... ›What is your opinion?«

The **three** most important words ... ›If you please.«

The **two** most important words ... ›Thank you.«

The **one** most important word ... ›we.«

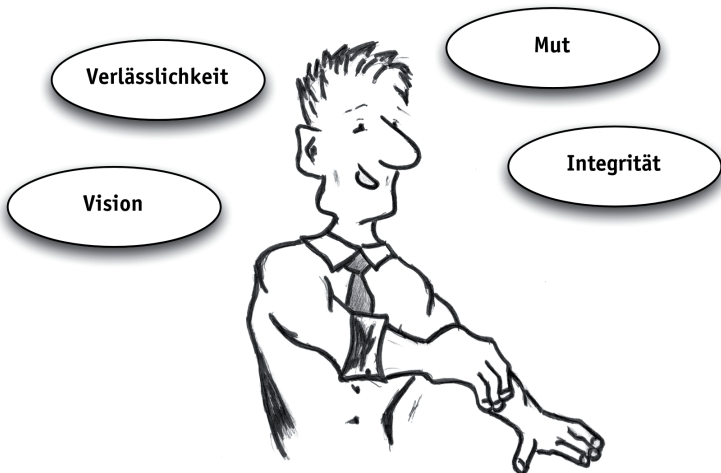
And the **last, least important** word ... ›I.«

Eigenschaften, die Führungskräfte ausmachen

Welche Anforderungen ergeben sich an Sie als erfolgreiche und wirk-same Führungskraft? Sind es die ausgefahrenen Ellenbogen, die den großen Erfolg bringen, oder sind es Charakterzüge, die Sie haben müs-sen, um sich auf der Karriereleiter ganz oben wiederzufinden? Wir alle kennen die Redewendung vom geborenen Führer, doch ist das Führen von anderen Menschen wirklich an die Genetik gekoppelt? Sicher gibt es Menschen, die wir als Führungspersönlichkeiten kennengelernt haben. Denken Sie an Rudolph Guliani (vgl. Guliani 2004), den Ex-Bürgermeis-ter von New York, der sich als hervorragender Führer und Krisenmanager im Nachgang zu den Anschlägen des 11. Septembers 2001 einen Namen gemacht hat. Eben – im Nachgang. Vorher wurde er wegen seiner »zero tolerance«-Strategie eher kritisch beurteilt. Oder denken Sie an Ihre Schulzeit zurück, es gab damals schon den entschlossenen ›Wicht‹, der viel Selbstbewusstsein ausstrahlte und seine Klassenkameraden ganz selbstverständlich dirigierte. Wir lernten damals, dass es das Lager der Führer und das Lager der Geführten gibt.

Viele Wissenschaftler haben sich mit der Frage nach den Persönlichkeitsmerkmalen, den Eigenschaften beschäftigt, die gewissermaßen von Natur aus zu einer Führungsrolle prädestinieren. Es wird auf der einen Seite eine ganze Reihe von Eigenschaften, Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen, Charakterzügen und Qualitäten genannt und diese werden immer wieder, je nach Zeitgeist, ergänzt. Auf der anderen Seite gibt es auch Aussagen wie die von Fredmund Malik (vgl. Malik 2003: 15 ff.). Er vertritt die Meinung, dass die Suche nach den Anforderungen an Führungskräfte der Suche nach dem Universalgenie gleicht und keine praktische Relevanz besitzt.

Da in der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis jedoch immer wieder gewisse ähnliche Aussagen über die Kerneigenschaften von Führungskräften getroffen werden, möchte ich die vier wesentlichen Basisanforderungen, die für Sie wichtig sind, mit Ihnen genauer betrachten. Diese sind: Visionen entwickeln, Mut, Integrität und Verlässlichkeit.



Wichtige Eigenschaften von Führungskräften