

Vom Autor
des Management-
klassikers

Die 7 Wege zur
Effektivität

STEPHEN R. COVEY

Leadership

Essentials für die
Unternehmensführung



GABAL

Stephen R. Covey

LEADERSHIP

ESSENTIALS FÜR DIE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau



GABAL

Die amerikanische Originalausgabe »Leadership Essentials« erschien 2006 bei FranklinCovey, Utah, USA.

Copyright © 2006 der Originalausgabe by FranklinCovey Company

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95623-092-9

Lektorat: Claudia Franz | info@text-it.org

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.franklincovey.de

www.franklincovey.ch

www.franklincovey.at

www.franklincovey.com

Inhalt

Herzlich willkommen!	7
Essentials für die Unternehmensführung: Großartige Führungskräfte, großartige Teams, großartige Resultate	9
Wichtige Antworten auf Kernfragen der Führung	19
Wichtige Texte für Führungskräfte	33
Prinzip 1: Vertrauen aufbauen	34
▪ Stephen M. R. Covey »Die 4 Grundlagen der Glaubwürdigkeit«	34
▪ Stephen R. Covey »Von der Notwendigkeit der persönlichen Weiterentwicklung«	47
Prinzip 2: Motivation schaffen	64
▪ Clayton M. Christensen, Scott Cook, Taddy Hall »Marketingmissstände – Gründe und Gegenmittel«	64
▪ Ram Charan »Alle Unternehmen sind von innen gleich«	72
▪ W. Chan Kim und Renée Mauborgne »Fairer Prozess – Managen in der Wissensökonomie«	95
Prinzip 3: Systeme ausrichten	101
▪ Stephen R. Covey »Wissensarbeiter im Dunkeln«	101
▪ »Umsetzung ohne Ausreden« Interview mit Michael Dell und Kevin Rollins	104
▪ Frederick F. Reichheld »Wachstum – die eine Frage, auf die es ankommt«	114

Prinzip 4: Talent freisetzen	124
▪ J. Sterling Livingston »Der Pygmalion-Effekt im Management«	124
▪ Daniel Goleman »Was eine Führungskraft wirklich ausmacht«	129
25 Bücher, die jede Führungskraft gelesen haben sollte	141
Wichtige Zitate für Führungskräfte	143
Wichtige Werkzeuge für Führungskräfte	153

Herzlich willkommen!

Es ist mir eine Freude, Sie willkommen zu heißen und Ihnen diesen wunderbaren kleinen Band ans Herz legen zu dürfen. *Leadership – Essentials für die Unternehmensführung* ist Ihr Begleiter und Ihr Kompass zu wahrer Größe als Führungskraft. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es zwei Möglichkeiten gibt, um nachhaltige Fortschritte zu erzielen:

- einen Paradigmenwechsel – bei dem wir die Welt um uns herum mit völlig anderen Augen sehen;
- eine Folge kleiner, beharrlicher Schritte.

Dieses Büchlein macht Sie mit beiden Möglichkeiten vertraut. Einerseits erfahren Sie, wie Sie das »Paradigma der ganzen Person« effektiv umsetzen. Andererseits lernen Sie, wie Sie mit konsequenten, kleinen Schritten am Ende großartige Dinge erreichen können.

Wir leben in einem neuen Zeitalter. Um erfolgreich zu sein, müssen wir neue Denkweisen, neue Fähigkeiten und neue Werkzeuge entwickeln. Ich wünsche Ihnen alles erdenklich Gute auf Ihrem Weg zur effektiven Führungspersönlichkeit.



Sean Covey
Executive Vice President
Global Solutions and Partnerships, FranklinCovey

**Essentials für die Unternehmensführung:
Großartige Führungskräfte,
großartige Teams, großartige Resultate**

Das Problem und die Lösung

Körper, Herz, Verstand und Geist: In unserer vernetzten Wissensgesellschaft ist unser höchstes Gut und unser wichtigster Wettbewerbsfaktor, dass wir jeden Mitarbeiter als »ganzen Menschen« sehen. Dennoch orientieren sich unzählige Unternehmen noch immer an den althergebrachten Vorstellungen des Industriezeitalters und behandeln ihre Angestellten wie Dinge. Auch wenn vielen durchaus bewusst ist, wie wertvoll das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter ist, spiegelt ihre Führungsarbeit diese Erkenntnis nicht wider. Das Industriezeitalter hält uns noch immer gefangen.

Effektive Führungskräfte bringen die nötigen Einsichten, Fähigkeiten und Werkzeuge mit, um die Talente und die Motivation ihrer Mitarbeiter freizusetzen und auf die wichtigsten Prioritäten des Unternehmens auszurichten. Wie das geht? Orientieren Sie sich am »Paradigma der ganzen Person« und an den 4 Prinzipien effektiver Führungskräfte.

Das »Paradigma der ganzen Person«

Körper, Verstand, Herz und Geist: Manager, die dieses Paradigma verinnerlicht haben, sehen in ihren Mitarbeitern immer den »ganzen Menschen«.



Sie wissen: Angestellte, denen es jederzeit freisteht, sich nach einem anderen Job umzusehen, bringen die besten Leistungen. Deshalb tun sie alles, um ein

Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich ihre Leute wohlfühlen und sich von ihrer besten Seite zeigen können.

Die 4 Prinzipien effektiver Führungskräfte

Die folgenden 4 Prinzipien helfen Ihnen, das gesamte Potenzial Ihrer Mitarbeiter zu wecken. Das Besondere daran: Alle 4 Prinzipien bauen aufeinander auf. Nur wenn Sie alle gleichermaßen im Blick haben, können Sie Ihre Leute dauerhaft zu Spitzenleistungen motivieren.



Die 4 Prinzipien:

■ Prinzip 1: Vertrauen aufbauen

Als Führungskraft glaubwürdig auftreten und handeln, damit Ihre Mitarbeiter Ihnen ganz und gar vertrauen.

■ Prinzip 2: Motivation schaffen

Ein klares, überzeugendes Ziel festlegen, das die Mitarbeiter motiviert, ihr Bestes zu geben.

■ Prinzip 3: Systeme ausrichten

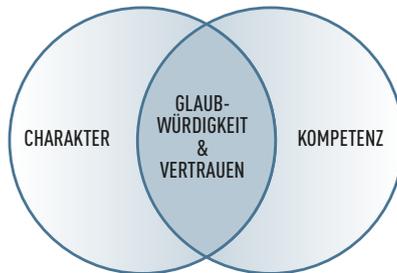
Erfolgssysteme entwickeln, die konsequent auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind und es den Mitarbeitern ermöglichen, eigenverantwortlich zu handeln und Spitzenleistungen zu erbringen.

■ Prinzip 4: Talent freisetzen

Ein Team formen, in dem jedes Mitglied seine individuellen Stärken ausspielen und seinen ganz persönlichen Beitrag zum Erfolg beisteuern kann.

Prinzip 1: Vertrauen aufbauen

Vertrauen ist das erste Prinzip, weil es die Grundvoraussetzung für alles andere ist. Mittelmäßige Führungskräfte würden sagen: »Der Schlüssel zum Erfolg ist, dass ich das Sagen habe.« Für sie sind Autorität und Macht die zentralen Führungsinstrumente. Effektive Führungskräfte sehen das ganz anders. Sie denken: »Was ich leiste, beruht auf meiner Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen, das meine Mitarbeiter in mich haben.«



Vertrauen fußt auf persönlicher Glaubwürdigkeit und auf Verhaltensweisen, die Vertrauen aufbauen. Die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft wiederum basiert auf ihrem Charakter und ihrer Kompetenz.

- Der Charakter einer Führungskraft bezieht sich auf ihre Motive, Werte und Überzeugungen sowie auf die Integrität ihres Denkens, Fühlens und Handelns. Kurzum: Der Charakter beschreibt, *was eine Führungskraft ausmacht*.

- Die Kompetenz einer Führungskraft bezieht sich auf ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sowie auf ihre bisherige Erfolgsbilanz. Oder anders ausgedrückt: Die Kompetenz beschreibt, *was eine Führungskraft leisten kann*.

Charakter und Kompetenz zeigen sich in Verhaltensweisen, die entweder Vertrauen aufbauen oder Vertrauen zerstören. Wenn das Vertrauen groß ist, werden Sie die Schnelligkeit steigern, mit der Sie wichtige Ziele erreichen. Gleichzeitig werden Sie die Kosten, die auf dem Weg zum Ziel entstehen, deutlich reduzieren. Es ist, als ob alles, was Sie tun, mit einer Dividende belohnt wird. Die Menschen vertrauen Ihnen. Sie sprechen offen über ihre besten Ideen. Niemand verliert Zeit mit unnötigen Formularen, überflüssigem Verwaltungsaufwand, dem Vertuschen von Fehlern oder dem Aufhübschen von Daten, um bestimmte Erwartungen zu erfüllen.

Was aber, wenn das Vertrauen gering ist? Dann sinkt die Schnelligkeit und die Kosten steigen. Es ist, als ob unser gesamtes Tun mit Steuern belegt würde. Bildlich gesprochen: Wenn Sie 100 Prozent Ihrer Kraft in etwas investieren, kommen am Ende nur 50 Prozent bei Ihrem eigentlichen Ziel an. Der Rest versickert in einem misstrauischen, bürokratischen Gerangel, mit dem jeder seine eigenen Interessen zu wahren versucht. Mehr noch: Die Mitarbeiter nehmen sich zurück und zeigen nicht, was sie wirklich können.

Vertrauen kann man nicht vortäuschen. Es kann nur Früchte tragen, wenn es auf einem festen Fundament aus Charakter und Kompetenz steht.



Prinzip 2: Motivation schaffen

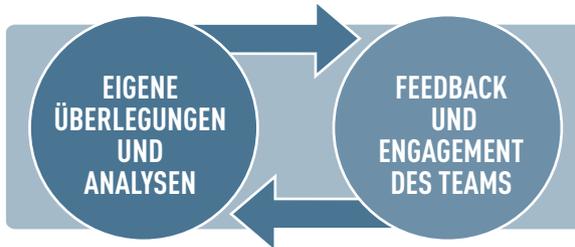
Mittelmäßige Führungskräfte denken: »Solange meine Leute eine genaue Jobbeschreibung haben, ist alles gut.« Effektive Führungskräfte hingegen sagen sich: »Wenn meine Mitarbeiter ein klares und motivierendes Ziel haben, geben sie freiwillig alles, was sie nur können.«



Ein klares Teamziel beantwortet drei Fragen:

1. **Aufgabe:** Wie sieht der konkrete Aufgabenbereich aus, für den Ihre internen oder externen Mitarbeiter Sie »anstellen«?
2. **Strategie:** Wie ist Ihr Team in das Leitbild, die Mission und die Unternehmensstrategie eingebunden?
3. **Gewinn:** Wie trägt Ihr Team zum wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens bei?

Um motivierende Ziele zu finden, verknüpfen effektive Führungskräfte eigene Überlegungen und Analysen mit dem Feedback und dem Engagement ihres Teams. Zudem entwickeln sie gemeinsam mit ihren Leuten eine Vision davon, wie sie ihr Ziel mit herausragenden Ergebnissen erreichen werden.



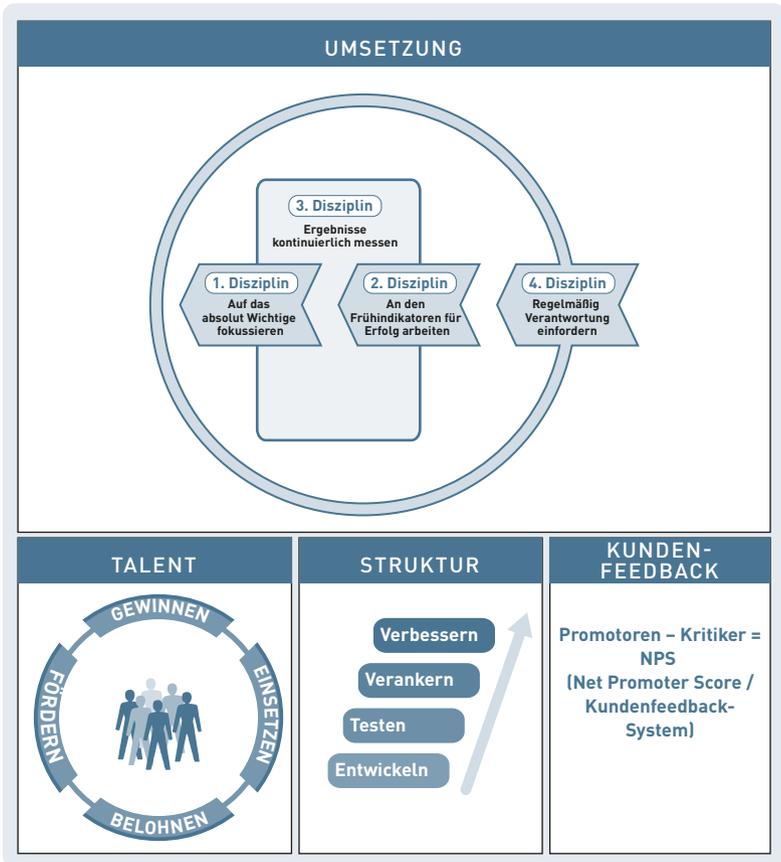
Prinzip 3: Systeme ausrichten

Mittelmäßige Führungskräfte glauben: »Alles lastet auf meinen Schultern.« Sie nehmen sich nicht die Zeit, Erfolgssysteme zu entwickeln, die konsequent auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind und den Mitarbeitern helfen, Spitzenleistungen zu erbringen. Oft schmeichelt es auch ihrem Ego, derjenige zu sein, »der die Kastanien aus dem Feuer holt« und auf den alle anderen angewiesen sind. Ganz anders sieht es da bei effektiven Führungskräften aus. Sie denken: »Nachhaltiger Erfolg wurzelt in Erfolgssystemen und ihrer systematischen Ausrichtung auf die Unternehmensziele.« Ihnen ist es wichtig, dass der Erfolg nicht von einem Einzelnen abhängt. Deshalb bauen sie Systeme auf, die auch ohne ihr Zutun dauerhaft gute Ergebnisse ermöglichen.

Ein nachhaltiges Erfolgssystem:

- ist systematisch auf das Erreichen der wichtigsten Unternehmensziele ausgerichtet.
- ermöglicht es den Mitarbeitern, Spitzenleistungen zu erbringen.
- funktioniert unabhängig von der Führungskraft.
- bleibt auch ohne die Führungskraft weiter bestehen.

Die folgenden vier Systeme sind besonders wichtig für Ihren Erfolg:



1. **Umsetzung:** Das ist Ihr System, um Ihre absolut wichtigen Ziele mit herausragenden Ergebnissen zu erreichen. Dieses System baut auf den 4 Disziplinen der Umsetzung auf.
2. **Talent:** Das ist Ihr System, mit dem Sie Mitarbeiter gewinnen, einsetzen, fördern und belohnen. Es ist darauf ausgerichtet, die richtigen Leute in die richtigen Positionen zu bringen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich auszubauen.

3. **Struktur:** Das ist Ihr System, mit dem Sie Ihre zentralen Arbeitsprozesse als Team oder als Unternehmen organisieren und strukturieren. Effektive Führungskräfte nehmen sich die Zeit, ihre zentralen Arbeitsprozesse genau festzulegen, konsequent an ihren Zielen auszurichten und fortlaufend zu verbessern.
4. **Kundenfeedback:** Das ist Ihr System, mit dem Sie das Feedback Ihrer Kunden sammeln, alle Informationen sorgfältig auswerten und erkennen, wo Sie sich noch verbessern können.

Prinzip 4: Talent freisetzen

Mittelmäßige Führungskräfte glauben: »Ich muss meine Mitarbeiter ununterbrochen antreiben und anleiten, damit überhaupt etwas dabei herauskommt.« Effektive Führungskräfte denken da ganz anders. Sie wissen: »Meine Aufgabe ist es, in unserem Team die Talente und die Begeisterung für unsere absolut wichtigen Ziele und Prioritäten freizusetzen.« Ihnen ist klar, dass sie die Unternehmenskultur mit jeder Äußerung prägen. Daher achten sie darauf, aus jeder Unterhaltung mit ihren Mitarbeitern ein hilfreiches, motivierendes Führungsgespräch zu machen.

Die folgenden drei Arten von Führungsgesprächen sind besonders wirkungsvoll:

1. **Innere Stimme:** Jedem einzelnen Mitarbeiter bestätigen, wie wertvoll sein Beitrag und seine persönlichen Stärken für das Team und das gesamte Unternehmen sind.
2. **Leistung:** Erwartungen und Verantwortlichkeiten mit Hilfe von Gewinn / Gewinn-Vereinbarungen klären.
3. **Den Weg freimachen:** Unterstützung anbieten und die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfolgreich erledigen können.

Effektive Führungskräfte wissen auch, dass diese Gespräche nur glaubwürdig und wirkungsvoll sind, wenn viel Vertrauen, klare Ziele und funktions-tüchtige Erfolgssysteme vorhanden sind (Prinzip 1 bis 3). Daher sehen sie die 4 Prinzipien als Einheit und behalten jedes einzelne immer fest im Blick. So motivieren sie ihre Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben.

Ein Trimmeruder werden



Der Schlüssel zum Großen ist das Kleine. Effektive Führungskräfte haben erkannt: Etwas Großes kann nur entstehen, wenn die kleinen Dinge beharrlich umgesetzt werden. Ein kleines Trimmeruder kann die Richtung eines großen Schiffes bestimmen. Und: Kleine Dinge können nach und nach eine große Wirkung entfalten.

Wichtige Antworten auf Kernfragen der Führung

Effektive Führungskräfte brauchen gute Antworten auf die Herausforderungen, die im Zeitalter des Wissensarbeiters auf sie warten. Die wichtigsten Kernfragen und ihre Lösungen haben wir kurz und knapp für Sie auf den Punkt gebracht.

1. Worin unterscheidet sich das Zeitalter des Wissensarbeiters vom industriellen Zeitalter?

Im Zeitalter des Wissensarbeiters besteht der Mehrwert von Produkten und Dienstleistungen vor allem aus Wissen. Die eingesetzten Ausgangsmaterialien spielen eher eine Nebenrolle. Denken Sie beispielsweise an einen Computerchip. Das bisschen Silizium, das für die Herstellung benötigt wird, stellt einen winzigen Bruchteil seines Werts dar. Was den Chip so wertvoll macht, ist das Wissen, das in ihm steckt.

Ob Design, Betriebsabläufe oder Lieferketten: Selbst in »traditionellen« Fertigungsbranchen tragen Innovationen weitaus mehr zum Wert eines Produkts bei als die verwendeten Materialien. Mehr als jemals zuvor hängen die Wettbewerbsstärke und die Wirtschaftskraft von Unternehmen vom Wissen der Mitarbeiter ab.

2. Was zeichnet eine Führungskraft, die sich am »Paradigma der ganzen Person« orientiert, aus?

Eine Führungskraft, die immer den »ganzen Menschen« im Blick hat, weiß: Spitzenleistungen erzielen nur Mitarbeiter, die sich voll und ganz in ihre Arbeit einbringen. Daher tut sie alles, um die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Angestellten aus freien Stücken bereit sind, ihr Bestes zu geben. Das klingt einleuchtend. Dennoch machen nur die wenigsten Führungskräfte das »Paradigma der ganzen Person« zur Richtschnur ihres Handelns.

Effektiven Führungskräften ist klar, dass die Mitarbeiter täglich neu entscheiden, ob und wie sehr sie sich in ihre Arbeit einbringen. Deshalb ermöglichen sie es ihren Leuten, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten. Wie das geht? Ganz einfach: Sie halten sich an die 4 Prinzipien effektiver Führungskräfte. Anstatt sich auf ihre Macht und ihre Autorität zu verlassen, gewinnen sie lieber das Vertrauen ihres Teams. Sie führen auch keine bloßen Jobbeschreibungen und starren Regeln ins Feld, sondern sie arbeiten mit motivierenden Zielen. Kurzum: Sie tun alles, damit ihre Leute von sich aus ihr Bestes geben.