

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Carsten K. Rath

**Freidenken
für Führungs-
kräfte**

GABAL

Carsten K. Rath

30 Minuten

Freidenken für Führungskräfte

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Giorgio Balmelli, Zürich
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-808-5

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Entscheidungsfreiheit:	
Entscheidungsmacht verteilen	9
Autonom entscheiden – und nicht zu viel	10
Entscheidungsmacht umverteilen	16
Entscheidungsfreude vorleben	24
2. Handlungsfreiheit: Mitarbeiterführung neu denken	29
Eine Vertrauenskultur etablieren	30
Weniger Was, mehr Wie	35
Unterstützend führen	42
3. Redefreiheit: Offene Kommunikation etablieren	49
Political Correctness abschaffen	50
Probleme und Konflikte enttabuisieren	57
Offene Fehlerkultur etablieren	62
4. Narrenfreiheit: Freiraum für Innovation schaffen	69
Den Kunden zum einzigen Maßstab machen	70
Mit der Bürokratie brechen	75
Ein duales System etablieren	79

10 Schritte in die Freiheit	87
Fast Reader	88
Der Autor	93
Weiterführende Literatur	94
Register	95

Vorwort

Das Leadership der Zukunft ist durch permanenten Wandel geprägt. Es findet unter anderen Bedingungen statt als die Art der Führung, die die meisten von uns einmal gelernt haben (und noch immer lernen). Führungskräfte haben es schon heute mit anderen Mitarbeiter- und Kundenbedürfnissen zu tun, und dementsprechend ändern sich die Anforderungen an Führung grundlegend.

Die meisten Unternehmen sind jedoch noch von einem hohen Grad an Abhängigkeit geprägt und deshalb in ihren Führungsstrukturen erstarrt. Führung wird als System von Weisung und Kontrolle verstanden, und die Mitarbeiter sind es gewöhnt, so geführt zu werden.

Das hat gravierende Folgen auf beiden Seiten der Gleichung: Die Mitarbeiter neigen in einem solchen System dazu, Dienst nach Vorschrift zu machen. Eigenständiges, selbstbestimmtes Entscheiden und Handeln ist nicht gefragt und wird oft sogar sanktioniert. Die Motivation, sich im Geiste eines „Mitunternehmers“ einzubringen, ist deshalb gering. Die Kreativität bleibt in der Schublade, der Wille zur Erneuerung sinkt von Jahr zu Jahr. Wertvolle persönliche Potenziale liegen brach, und die Bindung der Menschen an ihr Unternehmen ist gering.

Doch auch wir als Führungskräfte leiden nicht minder unter der abhängigkeitsgesteuerten Führung. Wir glauben, alles selbst entscheiden zu müssen, und sind im Kontrollwahn gefangen, der uns die Kapazitäten für

unsere wichtigsten Aufgaben raubt, die da lauten: die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden pflegen und Innovation vorantreiben.

Das alte, abhängigkeitsgesteuerte System von Führung wird den Ansprüchen der neuen Kunden und Mitarbeiter nicht gerecht. Es steht im Widerspruch zur Entwicklung der Arbeitswelt und der Märkte, die nicht zuletzt durch die Digitalisierung radikal im Umbruch sind. Die Zeit der Abhängigkeiten ist vorbei. Der Schlüssel zur Kundenbegeisterung, zur Mitarbeiterbindung und zum persönlichen Erfolg in dieser neuen Welt heißt: Freiheit. Zeitgemäße Führung beruht auf Vertrauen und Verantwortung. Freiheit ist eine Haltung. Erst wenn wir lernen, neu zu denken, können wir neue Wege gehen. Ich nenne das: Freidenken. Im alltäglichen Führungsverhalten gibt es ganz konkrete Mechanismen und Maßnahmen, mit denen Sie als Führungskraft Ihre persönliche Freiheit vergrößern können – und die Ihrer Mitarbeiter.

Entscheidungsfreiheit, Handlungsfreiheit, Redefreiheit und Innovationsfreiheit sind die vier wichtigsten Anwendungsfelder des Freidenkens. In diesem Buch zeige ich Ihnen Wege auf, neue Spielräume auf diesen Feldern zu erschließen – für Ihren persönlichen Erfolg, für Ihre Mitarbeiter und für Ihr Unternehmen.

Warum den Sprung in die Freiheit wagen? Erst Freiheit macht uns zukunftsfähig. Nur als freie Führungskräfte können wir freie Menschen führen.

Carsten K. Rath



30 MINUTEN

**Was sollten Führungskräfte
entscheiden und was nicht?**

Seite 10

**Wie können Entscheidungs-
befugnisse sinnvoll verteilt
werden?**

Seite 16

**Wie werden Mitarbeiter zu
verantwortungsvollen
Entscheidern?**

Seite 24

1. Entscheidungsfreiheit: Entscheidungsmacht verteilen

Führen heißt vor allem entscheiden. Entscheidungen sind die Momente im Arbeitsalltag, in denen wir scheitern oder Erfolg haben, wachsen oder stagnieren, äußerem Druck nachgeben oder mutig innovieren. Doch es gibt innere und äußere Begrenzungen, die es Führungskräften erschweren, eine Entscheidung zu treffen. Die äußeren Faktoren sind individuell sehr verschieden und oft nicht beeinflussbar. An den inneren Hemmnissen jedoch können wir arbeiten. Sie gehen meist auf ein antrainiertes Merkmal der abhängigkeitsgesteuerten Führung zurück: den Kontrollwahn. Wer diesen in den Griff bekommt, kann die Entscheidungsmacht neu verteilen. Das kommt allen Beteiligten zugute, den Führungskräften genauso wie den Mitarbeitern – und ganz besonders den Kunden. Der Charakter einer Entscheidungskultur im Zeichen der Freiheit lässt sich in einem Satz zusammenfassen: **Es kommt auf die Entscheidungen an – nicht darauf, wer sie trifft.**