

DANIEL HOCH

# LEADER SHIP BIBEL

Klarheit und Souveränität  
in der Führung

Daniel Hoch

# **LEADERSHIP BIBEL**

**Klarheit und Souveränität in der  
Führung**

© 2020 Daniel Hoch

Umschlaggestaltung: honigbart®, Jürgen Schulz  
Lektorat/Korrektorat: Lisa Billing  
Verlag: Erfolgshoch Verlag (Inh. Daniel Hoch),  
Karl-Liebknecht-Straße 66, 04275 Leipzig  
Druck: tredition GmbH, Hamburg  
ISBN Paperback: 978-3-948767-23-5  
ISBN E-Book: 978-3-948767-24-2  
ISBN Hörbuch: 978-3-948767-37-2

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

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.

# **Inhalt**

*Einleitung*

*Ich - die Führungskraft*

*Denken & Prinzipien*

*Wir - das Team*

*Ziele & Umsetzung*

*Fazit*

*Über den Autor*

# Einleitung

Früher hieß es Vorgesetzter oder Anführer. Heute reden wir von Moderator, Coach oder Entertainer. Alles auf der Welt ist im ständigen Wandel, alles verändert sich und Sie wissen nie was in der Zukunft anders sein wird. In zehn Jahren isst vielleicht niemand mehr Fleisch oder wir laufen alle mit kleinen Minicomputern rum, in die wir ständig reinschauen und die unseren Alltag regeln und steuern. Ach ja, das Letzte ist ja schon passiert. Primär geht es mir um den Wandlungsgedanken, denn dieser spielt natürlich eine wesentliche Rolle im Bereich des Führungsmanagement. In den letzten Jahrzehnten bzw. Jahrhunderten hat sich einiges verändert: Die klassische Chef-Arbeiter Beziehung wurde dabei (zum Glück) ganz schön durchgerüttelt. Vermutlich kennen Sie die klassische Oben-Unten Konstellation, diese galt die letzten Jahrhunderte beziehungsweise Jahrtausende. Die hierarchische Ebene zwischen Führungskräften und „normalen“ Mitarbeitern schwimmt immer weiter. Sie bewegt sich auf eine wohlwollende und produktivere Struktur zu. Alles verändert sich, die ganze Arbeitswelt ist ständig in Bewegung. Nach dem VUKA-Prinzip bewegt sie sich in vier Richtungen: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz/Ambiguität. Sie ist unstetig, unsicher, komplex und unvorhersehbar. In so einer Arbeitswelt sind flexible und kompetente Führungskräfte enorm wichtig. Sie geben Rückhalt und Sicherheit. Und das tun Sie in den heutigen Zeiten am sinnvollsten durch vertrauensvolle Partnerschaften und fördernde Maßnahmen:

.....

## ***Sie wollen weg vom Verwalten hin zum Gestalten.***

---

Herzlich Willkommen, ich begrüße Sie zu Ihrer persönlichen Leadership Bibel! Es erwartet Sie ein wunderbares Buch, prall gefüllt mit Prinzipien, Tipps und Anregungen für erfolgreiches Führen und Füreinander. Führungskräfte tragen enorm viel Verantwortung – so wie auch alle anderen, ob nun Führungskraft in Ihrem Vertrag steht oder nicht – in allen möglichen Bereichen gilt es, sich auszukennen und die richtigen Verhaltensweisen anzuwenden. Nur leider ist das Denken heute oftmals noch so, dass nur die Führungskräfte für das Führen verantwortlich sind. Es stellt sich die Frage: Warum nur sie? Klar, es steckt eben im Wort, doch für ein gutes und effektives Arbeitsklima ist es am wirksamsten, wenn sich alle verantwortlich fühlen und das auch leben. Dabei können Sie mitunter in viele Fettnäpfchen treten, sogar in noch mehr als je zu vor, da die Individualität in allen Lebenslagen so viel größer geworden ist. Gefühlt bewegen wir uns in einem Chaos, Klarheit wird immer wichtiger und immer mehr gesucht. Jedoch schreibt Ihnen dieses Büchlein keine klare Struktur vor, es geht um Anregungen den eigenen Blickwinkel zu wechseln und mit viel Provokation und Inspiration weitere Möglichkeiten im Meer der Möglichkeiten zu finden.

Die Frage ist, wie Sie führen. Und es geht nicht nur um die Führung Ihrer Mitarbeiter, sondern um das Führen in drei Richtungen.

- *Wie führen Sie sich selbst?*
- *Wie führen Sie andere?*
- *Wie lassen Sie sich führen?*

Ich möchte Sie nicht davor bewahren, in diverse Fettnäpfchen zu treten! Nein, ich möchte Sie davor bewahren in festen, gar starren Strukturen zu führen! Ich möchte bisherige, vielleicht eingerostete Denkweisen und Gewohnheiten auf die Probe stellen. Lassen Sie sich mit jeder Seite neu

inspirieren und stellen Sie Ihre Gewohnheiten und Einstellungen auf die Probe.

Trotz der ganzen Veränderung ist die Form des Vorgesetzten, des Chefs oder des Führers, unter dessen Befehl der Arbeitnehmer spüren musste auch heute noch präsent. Betrachten Sie einmal nur die Wörter und ihre Bedeutung: Vorgesetzter, also jemand, der einem gefühlt einfach vorgesetzt wird. Da gibt es keinen Entscheidungsfreiraum. Der Arbeitnehmer, jemand der Arbeit annimmt und umsetzt und der Arbeitgeber, der Arbeit gibt. Der Arbeitnehmer nimmt passiv und der Arbeitgeber gibt aktiv. Angestellte, sie stellen sich an, sie warten, auch sie sind passiv.

Im Zuge der Bewusstseinssteigerung der Menschheit und dem wachsendem Gefühl nach Selbstbestimmung und Mündigkeit geschieht der Wandel auch in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber Beziehung unaufhaltsam.

---

***Die Menschen wollen ihr Leben leben und nicht bloß überleben.***

---

Sie wollen weg vom Verwalten hin zum Gestalten. Dafür ist es wichtig, dass sich Führungskompetenzen, Kulturen, das Miteinander und das Arbeiten weiterentwickeln. Das schließt die Rolle und die Persönlichkeit von Menschen in Führungspositionen ein. Soweit, so gut! Jetzt stellt sich nur die Frage: Warum und wofür werden Führungskräfte überhaupt gebraucht?

Die Führungskraft von Heute ist nicht mehr der uneingeschränkte und gefürchtete Machthaber und auch nicht der typische Anführer, dem alle hinterherrennen. Eine moderne Führungskraft ist vielmehr – eine Art Moderator, der Ziele, Ideen und Anregungen moderiert, um gemeinsam Ideen und Ziele zu deklarieren und umzusetzen. Diese moderne

Führungskraft ist ein Coach, der keinesfalls alles alleine regelt und immer Recht hat. Vielmehr bemüht er sich, um eine Partnerschaft. Das Ziel ist es, Mitarbeiter zu fördern, sie in das autonome Arbeiten zu führen und ihnen zu helfen, ihre Ziele umzusetzen und zu erreichen. Mitarbeiter lernen so, den Weg selber zu gehen, statt jemanden hinterherzulaufen. Dabei ist die Führungskraft auch Entertainer, sie schafft die Rahmenbedingungen für ein angenehmes Arbeitsklima, sie be-spaß-en oder machen sonst was, damit sich alle Wohlfühlen. Das Prinzip ähnelt dem Konzept eines Cluburlaubs mit Club Robinson oder auf einer Aida: Den Menschen wird alles abgenommen und sie werden aufgefangen, um das zu tun, was sie tun wollen: Urlaub. Genauso ist es auch in der Arbeitswelt: Eine Führungskraft sollte lernen, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeiter das tun können, wozu sie da sind: Produktiv & bereichernd Arbeiten. Und mehr noch als arbeiten – es geht um das be-wirken. Sie befreien Ihre Mitarbeiter von dem ganzen Scheiß, der sie davon abhält zu arbeiten.

.....

***Ihr Ziel ist es, die individuelle Arbeitsweise Ihrer Mitarbeiter freizulegen und zum Ausbrechen zu befähigen.***

.....

Damit dient die Führungskraft ebenso dem Kollegen und dem Mitarbeiter, wie auch der Kollege und der Mitarbeiter der Führungskraft dienen. In diesem Sinne befindet sich die Führungskraft in einer dienenden Position.

Führungskraft vs. Leadership! Auf den ersten Blick sagen die beiden Begriffe Führungskraft und Leadership dasselbe aus, doch wenn Sie genau hinschauen, steckt in einem der beiden Wörter noch wesentlich mehr drin. Das liegt an der Sprache. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass englische Begriffe durchaus bereichernd sein können. Manchmal sind sie treffender und gleichzeitig gehaltvoller. Die englische Sprache ist definitiv ein Spielplatz zum Austoben. Wir brauchen sie, um unseren Horizont zu

erweitern und um mehr und größere Bilder zu kreieren! Der Gebrauch neuer Wörter verändert Ihre bisherigen Sichtweisen und entwickelt sie zu neuem Denken. Die deutsche Sprache hat sich im letzten Jahrhundert nicht bemerkenswert weiterentwickelt. Die englische Sprache hingegen bietet viele spannende Bezeichnungen und Wörter. Das hört sich vielleicht bisschen nerdig an, doch nicht ohne Grund setzen sich bestimmte Wörter auch im deutschen Sprachraum durch:

*Arbeits-Lebens-Gleichgewicht* → **Work-Life-Balance**

*Ausgebranntsein* → **Burn-Out**

*gegen das Altwerden* → **Anti-Aging**

*die Besten* → **Best-of**

*Sieger* → **Champion**

*nicht authentisch* → **Fake**

Bei den Begriffen Führungskraft und Leadership wirkt sich das so aus:

**Führungskraft:** Das Wörtchen Führung in Führungskraft impliziert ganz genau, wer der Boss, der Anführer, der Chef ist. Die Hierarchie wird direkt deutlich. Die Führungskraft wird plötzlich ganz wichtig, eigentlich zur wichtigsten Person im Raum. Sie ist der unangefochtene Alleskönner und Rechthaber. Was natürlich völliger Quatsch ist, jeder mit ein wenig Grips im Kopf wird zugeben, dass der Erfolg einer Firma nicht allein von der Führungskraft abhängt. Nein, alle sitzen in einem Boot. Was im deutschen Begriff und in unseren deutschen Lebensweisheiten sehr schön deutlich wird: Nach unserer Lebensweise wird jeder aufgefangen und

mitgenommen! Wir sitzen alle in einem Boot und versuchen immer noch alles und alle unter einen Hut zu bekommen.

**Leadership:** Übersetzt Führungsschiff. Es zeigt auf, dass es mehrere Schiffe gibt, die zu einer Flotte gehören. Nicht alle sind unter einen Hut zu bekommen, sondern jeder trägt die Verantwortung für sein Schiff, sprich: sein Leben, sein Team, seine Abteilung, seine Aufgabe und seine Position. Es zeigt gleichzeitig auf, dass das Führungsschiff nicht ausschließlich vorne oder hinten, mittendrin oder außen ist. Es ist flexibel und wird das tun, was das Sinnvollste ist für den Einzelnen, für die Flotte und für das Ziel.

---

***Aus diesem Grund spricht man heutzutage auch vom fluiden Leadership. Alles fließt.***

---

Im Deutschen steht das Vorbild sein immer noch sehr im Vordergrund. Sie als Führungskraft müssen Vorbild sein – müssen immer vorne sein, vorweg gehen. Mein Appell: Entwickeln Sie sich weg von der Führungskraft, die immer nur von vorne anführt. So erleben wir oft, dass auch nur der Vorderste verantwortlich gemacht wird. Beispielsweise beim Fußball, da wird oft zuerst der Trainer rausgeschmissen, anstatt die Mannschaft aufzumischen und den Reifegrad der gesamten Organisation anzuheben. Ein Fisch ist auch schlecht, wenn er nicht am Kopf, sondern am Schwanz anfängt zu stinken! Ein Vorbild zu sein, ist etwas Gutes für alle, nicht nur für die Führungskraft. Sie müssen nicht ständig vorneweg rennen und immer erstmal beweisen, dass sie es drauf haben. Es geht nicht um das Beweisen, sondern darum, gemeinsam Ziele zu erreichen und zu wirken.

Warum wollen Sie Führungskraft sein? Wollen Sie ganz oben sein? Wollen Sie so viel Geld wie möglich? Wollen Sie Verantwortung oder

einfach Macht über andere Menschen? Was macht Ihr Ego aus? Welche Visionen haben Sie für sich?

Wir sind hier nicht im Bewerbungsgespräch, deshalb mal ganz ehrlich. Als Führungskraft ist es gut, auf diese Fragen eine ehrliche Antwort zu haben. Die Antworten geben Ihnen Klarheit, um Klartext zu sprechen für sich selbst und nach außen zu anderen.

Der englische Begriff Mission Statement wird im Deutschen mit Leitbild übersetzt. Leitbilder sind zielführende Mittel für Sie und für Ihre Mitarbeiter. Sie wirken nach innen, also als persönliche oder gemeinschaftliche Positionierung. Und hier kommt der Knackpunkt:

.....

***Es ist extrem wichtig zu wissen, wofür Sie stehen, wenn Sie Ihre Motivation auf Ihre Mitarbeiter übertragen wollen.***

.....

Der Begriff Mission Statement beschreibt genau die Handlungen, die Sie in der Gegenwart vollbringen, um Ihrem Ziel näher zu kommen. Verbreitet ist der Begriff vermehrt in der Unternehmerwelt, denn insbesondere für Ihren Betrieb, Ihre Firma et cetera ist ein klares Ziel mit einem klaren Image wichtig. Wofür stehen Sie als Führungskraft? Es ist sozusagen das Herz Ihrer Firma oder der Abteilung, Ihr Mission Statement bereitet den Weg zur Zukunft, zu Ihrem Ziel. Zurück auf der individuellen persönlichen Ebene heißt das konkret formuliert: Ihre Taten machen ihr ICH in der Gegenwart und in der Zukunft aus. Richtlinien und Prinzipien geben Sinn und dadurch Durchhaltevermögen, beziehungsweise Kraft. Wofür sind Sie Führungskraft? Durch Ihr Mission Statement kommen Sie Ihrer Vision immer ein Schrittchen näher. Sie müssen vorher wissen, wo es hingehen soll, um den Weg zu finden.

Persönliches Coaching wird immer wichtiger und in diesem Buch gebe ich Ihnen Ideen und Tipps, wie Sie Ihre Mitarbeiter am besten annehmen und

fördern. Es geht nicht mehr um die Kontrolle des Einzelnen, sondern um dessen Entwicklung. Die Weiterentwicklung des Selbst steht immer mehr im Fokus. An zielführender Kommunikation, Motivation und Inspiration Ihrer Mitarbeiter kommen Sie nicht mehr vorbei. Ich will Ihnen dabei helfen! Leider ist es nämlich so, dass Mitarbeiter in Deutschland überwiegend unzufrieden mit ihren Führungskräften sind. Nach den Recherchen verschiedener Institute sind nur vier von zehn Mitarbeitern mit den sozialen Kompetenzen Ihrer Führungskraft zufrieden.

---

***Die wenigsten fühlen sich also von ihren Führungskräften  
wirklich „geführt“.***

---

Das sollte Ihnen besser nicht passieren! Und mit dem Kauf dieses Buches haben Sie die Grundlage gelegt, eine reflektierte und erfolgreiche Führungsperson zu sein.

*ICH - DIE FÜHRUNGSKRAFT*

*DENKEN & PRINZIPIEN*

*WIR - DAS TEAM*

*ZIELE & UMSETZUNG*

Jedes Kapitel hat einen Schwerpunkt und Sie erhalten unterschiedlichste Tipps. Doch ein Grundsatz zieht sich durch das ganze Buch: Sie leiten Menschen, keine Maschine! Die moderne Führungskraft muss empathisch sein. Also kommen Sie in der Moderne an, seien Sie modern und probieren Sie neue innovative Möglichkeiten aus und lassen Sie sich auf innovative Prinzipien und Gedanken ein! Ich wünsche Ihnen mit diesem Buch ganz viel Freude, Inspiration und Lernstoff für Sie als Führungskraft!

# Ich - die Führungskraft

Gibt es wirklich bestimmte Eigenschaften und Charakterzüge, die Führungskräfte unbedingt brauchen? Ist doch Quatsch, oder? Nein, es ist wahr. Nicht jeder Mensch ist dafür geeignet, Führungskraft zu sein. Punkt. Das heißt nicht, dass Führungskräfte in allem perfekt und makellos sind, definitiv nicht! Doch gibt es wichtige Eigenschaften wie Neugierde, Empathie und Disziplin, die für eine moderne Führungskraft ausschlaggebend sind. In unserem ersten Kapitel geht es ganz speziell um das ICH, das SEIN. Ich schlage Ihnen hier kein Regelwerk auf, es geht letztlich allein um Anregungen und Inspiration für Sie! Sie müssen nicht mit allem einverstanden sein, nehmen Sie das mit, was Sie wollen. Wo gibt es Bereiche zum Lernen? Welche Ihrer Eigenschaften nimmt Einfluss auf Ihre Mitarbeiter? Wie wollen Sie sich präsentieren und wie wollen Sie sein? Welche Eigenschaften helfen dabei, eine erfolgreichere Führungskraft zu sein? Finden Sie in diesem Kapitel einige Anregungen und lassen Sie sich inspirieren.

Viel Spaß dabei!

## ***Handeln Sie wie ein König***

Ein sehr wichtiges Thema für mich ist die persönliche Weiterbildung – in allen möglichen Bereichen. Ob beruflich, kulinarisch, geschichtlich oder, oder, oder... EGAL, solange es Sie interessiert! Bilden Sie sich in Bereichen weiter, in denen Sie Lust verspüren, oder in Bereichen, in denen Sie Frust vorbeugen wollen. Handeln Sie wie ein König! Üben Sie keine Macht aus, sondern leben Sie die radikale Aufgeschlossenheit, Transparenz und Wohlwollen Ihnen selbst und anderen gegenüber aus.

.....

***Ein wahrer König lebt keine Macht aus, sondern verleiht Macht.***

.....

Er ist gütig in Allem. Überlegen Sie, wie sie wirken wollen. Welche Eigenschaften sollen Ihre Mitarbeiter Ihnen zuschreiben? Danach überlegen Sie, wie sie diese Eigenschaften in Verhaltensweisen umsetzen. Sollen Ihre Mitarbeiter Angst vor Ihnen haben? Dann hilft Ihnen sicherlich kein lebenswerter Tonfall! Wollen Sie offen wirken? Dann veranstalten Sie eine offene Stunde für Wehwehchens, täglich oder einmal pro Woche. Wie auch immer Sie wirken wollen, überdenken Sie Ihre Rolle im Arbeitsalltag und verhalten Sie sich entsprechend! Ob das nun die Rolle des Königs, des Tyrannen oder die Rolle der Prinzessin ist – das bleibt Ihnen überlassen. Der gütige König, der herrische Tyrann oder die zickige Prinzessin? Nur passen Sie bloß auf, dass Sie später nicht als Hofnarr vom Hofe gejagt werden, da Ihnen keiner mehr folgt.

## ***Lehrer, Schüler oder Kollege?***

Kennen Sie die Situation? Sie arbeiten mit einem Ihrer Kollegen zusammen und merken, dass er überhaupt keine Ahnung hat und trotzdem belehrt er Sie zwanzig Minuten im Monolog über das Thema oder die Aufgabe. Warum hält dieser Typ nicht einfach die Klappe? Es liegt in der Natur der Dinge, dass man nicht immer der Experte ist. In manchen Dingen ist man besser, in manchen schlechter. Jeder hat seine Stärken und Schwächen. Machen Sie nicht den Fehler, sich selbst zu überschätzen, nur weil Sie eine Führungsposition tragen. Das macht Sie nicht zum Halbgott! Und glauben Sie mir, es erscheint Ihren Mitarbeitern auch nicht als Schwäche, wenn Sie sie um Rat fragen oder Sie ihnen eine Schulter zum Anlehnen geben. Es gibt verschiedene Rollen und Positionen, die Sie einnehmen. Welche Rolle nehmen Sie in unterschiedlichen Situationen ein: Lehrer, Schüler oder Kollege? Sind Sie Lehrer, also der Coach der weiterbildet, der Hinweise gibt, organisiert, lobt und motiviert?

Oder sind Sie ab und an der Schüler, der sich traut, folgende Sätze auszusprechen?

*„Ich weiß es nicht.“*

*„Können Sie da helfen?“*

*„Was denken Sie dazu?“*

*„Wie lösen wir das Problem?“*

*„Ich brauche Ihre Hilfe.“*

Oder sind Sie eher in der Kollegenposition, der auf Augenhöhe mitfühlend ist und Verständnis zeigt? Der unabhängig seiner Job Description und seiner Hierarchiestufe, einfach nur Schulter an Schulter gemeinsam an