



Christiane-Maria Drühe

Ab morgen Führungskraft

Praxis-Handbuch
für angehende
und neue
Vorgesetzte

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Ihr Start als neue Führungskraft

- Wozu Unternehmen Führungskräfte brauchen
- Die Aufgaben von Führungskräften
- Wer Sie sind - Ihre Wertvorstellungen, Motive und Ziele
- Was heißt Führung?
- Zeitmanagement und Delegation
- Die Sandwichposition
- Drei goldene Regeln für den Umgang mit Ihrem Chef

2. Natürliche Autorität durch selbstbewusstes Auftreten

- Souveräne Körpersprache
- Umgang mit Lampenfieber
- Selbstbewusst kommunizieren

3. Leitbild, Vision, Mission, Value Proposition - was haben Sie damit zu tun?

- Vom Unternehmensleitbild zu Mitarbeiterzielen
- Was es mit der Unternehmenskultur auf sich hat
- Die Bedeutung ungeschriebener oder geheimer Spielregeln
- Wie erfahren Sie die geheimen Regeln in Ihrem Unternehmen?

4. Ihre Mitarbeiter - das unbekannte Wesen?

So finden Sie den Richtigen - Tipps für die Mitarbeiterauswahl

Wo stehen Ihre Mitarbeiter?

Wenn Sie gerne würden, aber nicht anders können

5. Führen heißt Perspektiven geben und Potenziale entwickeln

Motivation: Wie Sie Ihre Mitarbeiter am besten fördern können

Arbeit zu Leistung machen - oder wie Sie die richtigen Ziele vereinbaren

Führungskraft als Coach

6. Wo steht Ihr Team?

Phasen der Teamentwicklung

Konfliktmanagement im Team

Entscheidungen in Gruppen treffen

7. Jenseits eingefahrener Strukturen: Agile Teams führen

Eine gute Arbeitsumgebung schaffen

Führung in selbstorganisierten Teams

SCARF - mit Gehirn führen

8. Aus den Augen - aus dem Sinn? Virtuelle Teams erfolgreich führen

Die Top 5 der Stolpersteine bei der Führung von virtuellen Teams

Konfliktmanagement in virtuellen Teams

Den richtigen Kommunikationsweg wählen

Zusammenarbeit in internationalen Teams

9. Vorgesetzte und Kollegen - Freund oder Feind?

Ihr neuer Chef - und wie Sie ihn „führen“ können
Suchen Sie sich Sparringspartner: Ihre Kollegen

10. Wege zu einer effektiven Kommunikation: die richtigen Worte und den richtigen Ton finden

Du oder Sie - Wie sprechen Sie Ihre Mitarbeiter an?
Was Sie sagen und was Sie hören - so entstehen Missverständnisse
Dos und Don'ts erfolgreicher Kommunikation
Die Kunst des Zuhörens
Konfliktgespräche konstruktiv führen
Weitere Tipps für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern

11. Jeder Mitarbeiter tickt anders: Unterschiedliche Arten des Denkens als Ursache für Konflikte

Ein typisches Meeting
Vom Umgang mit schwierigen Menschen
Das PETA-Modell: So ticken Ihre Mitarbeiter
„Pragmatiker“ als Mitarbeiter
„Enthusiasten“ als Mitarbeiter
„Team-Player“ als Mitarbeiter
„Analytiker“ als Mitarbeiter
Die andere Seite der Medaille sehen:
Konfliktmanagement durch Neugier und Wertschätzung

12. Und nach der Arbeit? - Sie haben auch noch ein Privatleben!

Beruf und Finanzen

Familie und soziale Kontakte

Gesundheit und Fitness

Sinn und Kultur

13. Und wenn es doch einmal zu viel wird... Wege aus der Stressfalle

Stress ist nicht gleich Stress

Wie entsteht Stress?

Kann ich das? Stress ist eine Frage der subjektiven Einschätzung

Sie sind ihm nicht ausgeliefert: Stress bewältigen

Es geht auch ohne... - Wege zur persönlichen Stress-Prävention

14. Wie fit sind Sie für den Führungsalltag?

15. Zusammenfassung und Empfehlungen

16. Literatur

Vorwort

In Ihrem bisherigen beruflichen Leben haben Sie schon eine beachtliche Strecke zurückgelegt und eine ganze Reihe von Herausforderungen bewältigt. Jetzt stehen Sie an einem Wendepunkt Ihrer Karriere: aus einem Fachexperten ohne Leitungsfunktion haben Sie sich zu einer Führungskraft entwickelt. Sie übernehmen eine neue Rolle mit neuen Verantwortungen und Verpflichtungen: Sie sind zukünftig nicht mehr nur noch für sich selbst und Ihre eigenen Aufgaben verantwortlich, sondern auch für andere Menschen - Ihre Mitarbeiter. Außerdem bewegen Sie sich in einem deutlich komplexeren Beziehungsnetzwerk aus Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, als das bei Ihrer vorherigen Tätigkeit der Fall war.

Das vorliegende Buch soll Ihnen helfen, sich auf Ihre neue Rolle als Führungskraft vorzubereiten und Ihnen einen Einstieg in zentrale Themen geben. Ich möchte Ihnen ein verändertes Bewusstsein von Führung vermitteln, als Sie es bisher vielleicht in Management-Ratgebern vorgefunden haben.

Dieses Buch ist ein Leitfaden, der Ihnen Anregungen für eine neue Sicht- und Denkweise als Führungskraft und Tipps für einen gelungenen Start gibt.

Wenn Sie im Zweifel darüber sind, ob Sie überhaupt eine Rolle als Führungskraft übernehmen wollen, hilft Ihnen dieses Buch, Ihre Ansichten auf den Prüfstand zu stellen und zu einer Entscheidung zu kommen. Überprüfen Sie Ihre Überzeugungen und Pläne, bevor Sie unter Umständen in eine Führungsposition „hineinbefördert“ werden, in der Sie nur unglücklich und unzufrieden sind und aus der ein Zurück in den meisten Fällen ohne

Gesichtsverlust nicht möglich ist. Vergessen Sie nicht: Unternehmen brauchen nicht nur gute Führungskräfte, sondern auch kompetente und engagierte Mitarbeiter in der zweiten und dritten Reihe.

Checklisten zum Selbst-Coaching unterstützen Sie bei der Auseinandersetzung mit Ihrer neuen Führungsrolle. Selbst-Coaching bedeutet, dass Sie - angeleitet durch die Hintergrundinformationen und Fragen in diesem Buch - als Ihr eigener Coach an Ihrer Entwicklung zu einer effektiven Führungskraft arbeiten. Effektiv bedeutet, dass Sie als Führungskraft die richtigen Dinge tun. Im Gegensatz zur Effizienz, bei der es darum geht, die Dinge richtig zu tun. Im Arbeitsalltag wird das Streben nach Effizienz oft als vorherrschendes Ziel dargestellt - doch was nützt es, effizient zu sein, wenn man die falschen Dinge tut.

Nehmen Sie sich dieses Buch und Ihre Notizen nach einigen Wochen oder Monaten wieder zur Hand, um sich an Ihre Vorhaben zu erinnern, Ihren Entwicklungsstand zu überprüfen und neue Anregungen zu bekommen.

Es ist sinnvoll, wenn Sie sich für diese Entwicklungsarbeit zusätzlich im privaten oder beruflichen Umfeld immer wieder Gesprächspartner und Feedbackgeber suchen.

Neben der rationalen Verarbeitung und der Vorbereitung auf Ihren Rollenwechsel ist es unerlässlich, dass Sie sich mit den „soft skills“, also den so genannten weichen Faktoren, auseinandersetzen. Dazu gehören beispielsweise Ihre persönlichen Wertvorstellungen und Ziele, aber auch die Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Ziele Ihrer Mitarbeiter. Soziale und emotionale Kompetenzen werden oft zu Gunsten der „eigentlichen“ Arbeitsaufgaben vernachlässigt - ein Fehler, der sich sehr bald negativ auswirken wird: beispielsweise in wenig motivierten Mitarbeitern, die ein freizeit-orientiertes Schonverhalten am Arbeitsplatz an den Tag legen und nicht mit Ihnen mitziehen.

Eine Voraussetzung dafür, dass Sie eine „gute“ Führungskraft werden, ist, dass Sie wissen, was für Ihr

eigenes Denken und Handeln entscheidend ist. Was charakterisiert für Sie eine gute Führungskraft? Über welche Eigenschaften verfügt sie? Welches Verhalten zeigt sie gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Eine gute Führungskraft zu sein, heißt übrigens nicht, dass Sie immer der „nette“ Chef und „everybody’s darling“ sind. Zu einer guten Führungskraft gehört es auch, unbequeme Entscheidungen zu treffen und unangenehme Dinge anzusprechen.

Der zweite Schritt ist, dass Sie eine positive Einstellung zu Ihrer Führungsaufgabe entwickeln: Es gibt Menschen in der Firma, in der Sie arbeiten, die Sie in der Führungsrolle sehen und die Ihnen die Führungsaufgabe zutrauen. Es hat also gute Gründe, weshalb Sie sich in dieser Position befinden - auch wenn Sie es sich vielleicht selbst manchmal nicht zutrauen oder sogar an Ihrer Kompetenz zweifeln. Das kann leicht der Fall sein, wenn Sie ältere Mitarbeiter oder Mitarbeiter haben, die schon viel länger im Unternehmen sind als Sie.

Sie werden jetzt nicht mehr dafür bezahlt, Aufgaben selbst zu erledigen, sondern dass die Aufgaben erledigt werden. Führung ist etwas, was für Sie nun ganz selbstverständlich zu Ihrem Arbeitsalltag gehört und einen entsprechenden Raum in Ihrer Planung einnimmt. Und: Führung darf Ihnen nicht peinlich sein. Je selbstverständlicher Sie Ihre Führungsaufgaben wahrnehmen, desto weniger Missverständnisse oder Probleme wird es in Bezug auf Ihren Führungsanspruch geben. Vernachlässigen Sie Ihre Führungsaufgaben nicht zu Gunsten der „eigentlichen“ Arbeit - Führung ist jetzt Ihre eigentliche Aufgabe, für die Sie bezahlt werden, (fast) alles andere können Sie delegieren!

Ausführungen und Anregungen zu den beiden ersten Schritten auf dem Weg zur effektiven Führungskraft finden Sie in den [Kapiteln 1](#) und [2](#).

Der dritte Schritt ist, dass Sie sich mit den Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Zielen Ihrer Mitarbeiter

auseinandersetzen.

Der Schlüssel zu motivierten Mitarbeitern liegt in der Anerkennung und Wertschätzung ihrer Person und ihrer Leistungen sowie der Förderung und Herausforderung ihrer Potenziale. Mehr zu diesen Themen können Sie in den [Kapiteln 4](#) und [5](#) nachlesen.

Weitere für Sie entscheidende Rollen spielen Ihr Vorgesetzter, Ihre neuen Kollegen und Ihr Unternehmen an sich. Auch auf diesen Ebenen begegnen Sie immer wieder den Themen Sinn, Wertvorstellungen und Ziele. Die [Kapitel 3](#) und [9](#) beschäftigen sich mit Ihrem neuen, komplexeren Netzwerk.

Natürlich führen Sie nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern auch Gruppen und Teams. In den [Kapiteln 6, 7](#) und [8](#) erfahren Sie, wie Sie aus Ihren Mitarbeitern leistungsfähige Teams entwickeln können. Dabei werden unterschiedliche Arten von Teams berücksichtigt.

Kommunikation ist ein zentrales Thema, wenn es um die Zusammenarbeit von Menschen und die Führung von Mitarbeitern geht. In Unternehmen wird viel kommuniziert, d.h. die Quantität ist hoch, die Qualität der Kommunikation ist allerdings oft verbesserungswürdig. Wie Sie konstruktiv kommunizieren, erfahren Sie in [Kapitel 10](#). Probleme in der Kommunikation sind oft die Ursache für Konflikte. Aber auch dass Ihre Mitarbeiter anders „ticken“ als Sie. Wie Sie Konflikte zukünftig deeskalieren oder von Vornherein ganz vermeiden können, lesen Sie in [Kapitel 11](#).

In den [Kapiteln 12](#) und [13](#) geht es noch einmal um Sie. Sie können nur dann eine gute Führungskraft sein, wenn Sie auf sich Acht geben und sich um eine gute Lebensbalance bemühen. Das ist zum einen für Sie selbst wichtig, zum anderen sind Sie auch Vorbild für Ihre Mitarbeiter und sollten mit gutem Beispiel voran gehen.

Wie fit Sie für den Führungsalltag sind, können Sie mithilfe eines kleinen Tests in [Kapitel 14](#) herausfinden.

Empfehlungen für Ihre Weiterentwicklung finden Sie dort ebenfalls.

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen und Erkenntnisse beim Lesen dieses Buches und viel Erfolg, Freude, Mut und Kreativität bei der Bewältigung Ihrer neuen Herausforderung als Führungskraft! Für Ihre neue Aufgabe möchte ich Ihnen das Motto eines polnischen Schriftstellers mit auf den Weg geben:

Hinter jeder Ecke lauern ein paar Richtungen.

Stanislaw Jerzy Lec

Seien Sie offen dafür und nehmen Sie sie wahr.

Bevor es losgeht

In meinen Ausführungen nenne ich aus Gründen einer gefälligeren Lesbarkeit oft nur die männliche Form, die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit gedacht und gemeint.

1. Ihr Start als neue Führungskraft

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wozu es Führungskräfte überhaupt gibt? Möglicherweise werden Sie jetzt denken: „Ist doch klar, dass es sie gibt. Die braucht doch jedes Unternehmen.“ Ja, Unternehmen brauchen Führungskräfte, aber mit welchem Ziel?

Wozu Unternehmen Führungskräfte brauchen

Führung ist psychologisch betrachtet ein Gruppenphänomen. Das heißt, sobald mehrere Menschen zusammenkommen und gemeinsam bestimmte Aufgaben bewältigen wollen oder sollen, kristallisieren sich Rollenverteilungen heraus: Wer ist für was zuständig? Wer vertritt die Gruppe nach außen und ist der Sprecher der Gruppe? Wer führt das Wort innerhalb der Gruppe? Diese Prozesse sind selbst bei informellen Gruppen zu beobachten, bei denen nicht ausdrücklich ein Gruppenführer bestimmt oder gewählt wurde. Früher oder später kristallisiert sich auch dort heraus, wer die Führungsrolle übernimmt - wenn auch nicht unbedingt immer zum Gefallen der anderen Gruppenmitglieder. Der Gruppenführer soll zeigen, wo es langgeht. Er bestimmt (mehr oder weniger demokratisch), welche Ziele wie erreicht werden sollen.

Nach der kurzen und knappen Definition des renommierten Wirtschaftspsychologen Professor Lutz von Rosenstiel ist Führung „zielbezogene Einflussnahme“ (von Rosenstiel, 2014). Menschen sollen dazu gebracht werden, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Diskussion, ob Menschen

geführt werden wollen oder ob sie geführt werden sollen, ist eher ideologischer Art. Fakt ist jedoch, dass Führung „passiert“. Auch in informellen Gruppen oder im privaten Bereich - selbst in der Partnerschaft oder der Familie (nur da nennt es keiner so).

Führung braucht Hierarchien, also eine höhere Stufe, auf der der Führende steht, und eine niedrigere Stufe, auf der sich die Geführten befinden. Der Sinn von Hierarchien ist es, nach Innen und nach Außen Macht, Status und Zuständigkeiten zu dokumentieren. Es ist sofort offensichtlich, wer für was zuständig und verantwortlich ist und wer das Sagen hat. Hierarchien sollen Effizienz (die Dinge richtig tun) und Effektivität (die richtigen Dinge tun) in Unternehmen in einer immer komplexer werdenden Umwelt gewährleisten - was ihnen gelingt, sofern sie nicht starr und überbürokratisiert sind.

Führungskräfte oder Vorgesetzte sind ein zentraler Bestandteil von Hierarchien. Sie führen sozusagen die „Abteilungskästchen“ in den Firmen-Organigrammen an.

Führung ist ein sich-selbst-organisierendes Phänomen. In großen Unternehmen würde der Verzicht auf Führung zu einem heillosen Chaos bis hin zum wirtschaftlichen Untergang führen, bei dem alle möglichen persönlichen Ziele verfolgt würden jedoch nicht die Firmenziele. Deshalb werden in Firmen gezielt Führungskräfte eingesetzt und hierarchische Strukturen entwickelt. Dieser Prozess ist auch in Firmen mit sogenannten flachen Hierarchien zu beobachten. Macht und Status werden dort möglicherweise durch andere, subtilere Merkmale dokumentiert.

Für Projektteams gibt es neue und innovative Konzepte und Ideen von Führung ohne Hierarchien, auf die ich in [Kapitel 7](#) eingehen werde. Dabei geht es vor allem um die Nutzung des kreativen Potenzials der Gruppenmitglieder in selbstorganisierten Arbeitsprozessen.

Die Aufgaben von Führungskräften

Was sind nun die Aufgaben von Vorgesetzten? Wozu brauchen Unternehmen Führungskräfte? Und wie sieht die ideale Führungskraft aus? In Bezug auf ihre Persönlichkeit werden an Führungskräfte immer ganz besondere Erwartungen gestellt, sie sollen am besten Universalgenies sein. Der international bekannte Management-Experte Fredmund Malik (2006) setzt dem allerdings entgegen, dass die Frage nach der Wirksamkeit einer Führungskraft viel wichtiger ist, als die nach den idealen Eigenschaften. Nach seiner Meinung lautet die zentrale Frage zur Führung: „Wie ist es zu schaffen, dass gewöhnliche Menschen befähigt werden, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen?“

Vorgesetzte sind das Sprachrohr zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern ihrer Abteilung:

- Sie brechen die Unternehmensziele auf die Ebene ihrer Mitarbeiter herunter und geben ihnen ihre Aufgaben vor.
- Sie stellen durch entsprechendes Controlling sicher, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen.
- Sie tragen Verantwortung für ihre Abteilungen und ihre Mitarbeiter.
- Sie sind auf bestimmte Unternehmensbereiche, Themen und Fragestellungen spezialisiert.
- Sie sind der persönliche Ansprechpartner der Mitarbeiter.
- Sie übernehmen Vorbildfunktion und sind Mentoren.

Das erste Kapitel dieses Buches beschäftigt sich vor allem mit Ihnen. Es geht darum, dass Sie bestimmte Aspekte Ihrer Persönlichkeit besser kennen lernen, die für Ihre zukünftige Aufgabe als Führungskraft relevant sind. Vielleicht plagen Sie gelegentlich Ängste, ob Sie Ihrer neuen Aufgabe

überhaupt gerecht werden und sie bewältigen können. Eine innere Stimme wird Ihnen vermutlich sagen, dass Sie es schaffen werden. Die nachfolgenden Ausführungen sollen Ihnen dabei helfen, dieser inneren Stimme ein stärkeres Gewicht zu verleihen, damit Sie mehr Sicherheit erlangen und bald die Erfahrung machen: Ich schaffe es!

Wer Sie sind - Ihre Wertvorstellungen, Motive und Ziele

Wer Sie sind, steht natürlich in Ihrem Personalausweis. Zu Ihrer Identität gehören allerdings Informationen, die weit über Ihren Namen, Ihren Wohnort oder Ihr Geburtsdatum hinausgehen. Ihre Identität besteht aus Ihrer Persönlichkeit und Ihren bisherigen Lebenserfahrungen, Ihren Bedürfnissen, den Motiven, die Sie bisher zum Handeln bewegt haben und auch zukünftig bewegen werden, Ihren Wertvorstellungen, Ihren Vorstellungen von Sinn und Ihren persönlichen Zielen.

Diese Themen sind für Ihre neue Aufgabe als Führungskraft von zentraler Bedeutung, so dass es spätestens an diesem Wendepunkt Ihrer Karriere erforderlich ist, dass Sie sich mit ihnen auseinandersetzen und sich selbst besser kennen lernen.

Ihre Persönlichkeit gibt Auskunft darüber, ob Sie beispielsweise eher zurückhaltend, kooperativ, zuverlässig, kritisch, kontaktfreudig, einzelgängerisch, ehrgeizig oder impulsiv sind. Eine genauere Analyse Ihrer Persönlichkeit würde den Rahmen dieses Buches allerdings sprengen. Wenn Sie in dieser Richtung mehr über sich erfahren wollen, sollten Sie einen erfahrenen Coach kontaktieren.

An Führungskräfte werden in Bezug auf ihre Persönlichkeit immer besondere Erwartungen herangetragen. Bisweilen

lesen sie sich wie Beschreibungen von omnipotenten Supermenschen. Dennoch gibt es einige Eigenschaften, die für Sie als Führungskraft förderlich sind. Stellen Sie sich selbst auf den Prüfstand:

Checkliste zum Selbst-Coaching: Thema Führungspersönlichkeit

- Wo haben Sie selbst Führung erlebt? Wie haben Sie diese Situation erlebt? Was hat sie in Ihnen ausgelöst?
- Welche positiven Beispiele / Vorbilder haben Sie für eine Führungspersönlichkeit? Was kennzeichnet diese Persönlichkeit?
- Welche negativen Beispiele haben Sie für eine Führungspersönlichkeit? Was kennzeichnet diese Persönlichkeit?
- Was zeichnet nach Ihrer Meinung eine gute Führungskraft aus? Welche Eigenschaften? Welche Verhaltensweisen sollte sie zeigen?

Wie sieht es aus in Bezug auf

- diese Eigenschaften?
- Ihren Mut, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen und zu vertreten?
- Ihre Loyalität gegenüber anderen Menschen in Ihrer Firma, beispielsweise Ihrem Vorgesetzten und Ihren (zukünftigen) Mitarbeitern?
- Ihre Kreativität für neue Ideen, Konzepte und Prozesse?
- Ihren Mut, Ihre eigene Meinung zu vertreten?
- Ihre Kommunikationsfähigkeiten nach oben und nach unten, und zwar möglichst ohne „Übertragungsfehler“?
- Ihre Integrität und Authentizität, d.h. in welchem Ausmaß Ihr Verhalten berechenbar ist und Sie zu Ihrem Wort stehen?

- *Ihre Kritikfähigkeit?*
- *Wo gibt es noch Verbesserungsbedarf?*

Seien Sie möglichst ehrlich zu sich selbst. Und vergessen Sie nicht: Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen und kein Mensch wird als gute Führungskraft geboren. Wenn Sie Ihre Schwächen in punkto Führungspersönlichkeit erkennen, kann dies der erste Schritt sein sie zu beheben.

Nun zu einem weiteren Bestandteil Ihrer Identität: Ihren Wertvorstellungen. Wertvorstellungen sind ein Bezugssystem, das Ihnen dabei hilft, eine grobe Ausrichtung Ihres Lebens vorzunehmen. Es hilft Ihnen bei der Beantwortung der Frage, welche Art von Leben Sie führen möchten - im Privaten und im Beruf. Werte helfen Ihnen, Komplexität zu reduzieren und sich im Alltag besser zurecht zu finden. Sie sind in der Regel über die Zeit stabil und vermitteln Ihnen Sinn. D.h. sie helfen Ihnen, sinn-voll zu handeln, also etwas zu tun, das intuitiv „richtig“, frei von selbstsüchtigen, egozentrischen Motiven und zum Wohle alle Beteiligten ist. Wertvorstellungen und Sinn hängen also unmittelbar zusammen: Werte beschreiben, was allgemein sinnvoll ist und geben Ihnen einen roten Faden für den Alltag an die Hand.

Wenn Sie nach Ihren Wertvorstellungen leben, erfahren Sie ein tiefes Gefühl von innerer Zufriedenheit, Stimmigkeit und Harmonie. Wertvorstellungen haben also auch eine sehr starke emotionale Komponente.

Ihre Wertvorstellungen sind in Ihrem Unterbewusstsein verankert und ermöglichen Ihnen so eine schnelle Informationsverarbeitung. Im Alltag müssen Sie sich also nicht erst Ihrer Wertvorstellungen bewusst werden, sondern Sie verhalten sich in der Regel so, wie Sie es für wertvoll und richtig erachten. Wertvorstellungen entspringen grundlegenden menschlichen Bedürfnissen, beispielsweise nach Harmonie, Wohlstand, Liebe, Sicherheit und Macht.

Wie sieht es mit Ihren Wertvorstellungen aus? Versuchen Sie anhand der folgenden Liste von Wertebereichen herauszufinden, an welchen Werten Sie Ihr berufliches Denken und Handeln ausrichten. Kreuzen Sie dazu in der ersten Spalte 3 Wertebereiche an, die für Sie besonders wichtig sind.

Ihre Wahl	Wertebereich	Ausprägung
	Abenteuer	Immer etwas Neues und Unbekanntes erleben wollen
	Anregung	Suche nach Begeisterung, Neuheit und Herausforderungen im Leben; Reisen, Offenheit
	Altruismus / Wohltätigkeit	Sich um das Wohl anderer Menschen kümmern; Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit, Zugehörigkeit, Wertschätzung
	Anerkennung	Von anderen Menschen anerkannt und akzeptiert werden
	Erwerb / Ökonomie	Den eigenen Wohlstand und Besitz steigern
	Gerechtigkeit	Streben nach Gerechtigkeit; Prinzip von Leistung und Gegenleistung
	Kooperation	Dinge gemeinsam erledigen; ...

		Gemeinschaftsgefühl, Netzwerke, Solidarität, Konfliktlösungsfähigkeit
	Leistung	Im Leben etwas leisten und Erfolg haben; Ehrgeiz, Zielerreichung, Umsetzung von Wissen, Qualität, Motivation
	Macht	Anweisungen geben, Kontrolle, Prestige, sozialer Status, Autorität, Karriere, Ansehen, Verantwortung
	Pflichterfüllung	Aufgaben, die verlangt werden, gewissenhaft und zufrieden stellend ausführen; Zuverlässigkeit, Fleiß, Pünktlichkeit
	Selbstverwirklichung	Eigene Ideen, Gedanken und Vorstellungen verwirklichen können; unabhängiges Denken und Handeln, Kreativität
	Sicherheit	Sich sicher fühlen können und keine Angst haben; Stabilität, Harmonie, finanzielle Sicherheit
	Toleranz	Einstellungen und Verhalten anderer Menschen akzeptieren

		Menschen akzeptieren, wenn sie von den eigenen Vorstellungen abweichen; Achtung, Respekt
	Universalismus	Verständnis, Dankbarkeit, Toleranz und Schutz für das Wohlergehen aller Menschen und der Natur; Weisheit, Frieden, Gleichheit, Menschlichkeit, Zufriedenheit
	Verantwortung	Für das eigene Verhalten Verantwortung übernehmen und für die Folgen einstehen
	Vertrauen / Kontakt	Vertraute Menschen haben, die Rückhalt geben
	Wissenserweiterung	Das eigene Wissen ständig erweitern und verbessern; Lernbereitschaft, Weiterbildung

Es gibt keine richtigen oder falschen Wertvorstellungen. Ihre Wertvorstellungen sind ein Bestandteil Ihrer Identität und bestimmen Ihr Denken und Handeln - auch in Ihrer neuen Rolle als Führungskraft. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihr eigenes Wertesystem kennen.

Checkliste zum Selbst-Coaching: Thema Wertvorstellungen

Inwieweit können Sie Ihre Wertvorstellungen bei Ihrer Arbeit umsetzen?

- *Welche Werte können Sie gut umsetzen?*
- *Welche Werte können Sie nur schlecht oder gar nicht umsetzen:*
- *Welche Ihrer Werte sind für Ihre neue Rolle förderlich?*
- *Welche Werte sind für Sie als Führungskraft eher hinderlich? Wie können Sie mit diesem Spannungsverhältnis umgehen? Können Sie diese Wertvorstellungen in Ihrer Freizeit verwirklichen?*

Wenn Sie möglichst viele Ihrer Wertvorstellungen bei Ihrer Arbeit umsetzen können, geht es Ihnen gut. Sie sind motiviert und Ihre Arbeit bringt Ihnen Freude, weil Sie sie als sinn-voll und erfüllend erleben. Da wir einen großen Teil unserer Lebenszeit bei der Arbeit verbringen, ist es besonders wichtig, diese als sinn-stiftend und befriedigend zu erleben.

Wenn Sie nur wenige Ihrer Wertvorstellungen bei Ihrer Arbeit verwirklichen können, sollten Sie versuchen, diese möglichst in Ihrer Freizeit auszuleben. Mehr Anregungen zu diesem Thema finden Sie in [Kapitel 12](#).

Nicht nur Sie haben Wertvorstellungen und den Wunsch, sinnvoll zu handeln und zu leben, sondern auch Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter. Wenn Sie Ihre eigenen Wertvorstellungen kennen, können Sie sich auch mit den Werten anderer befassen. Sie können Übereinstimmungen und Spannungen erkennen und erfahren, wie Sie Ihre Mitarbeiter am besten motivieren. Doch dazu später mehr.

Neben den Werten spielen auch Ihre Motive und Ziele eine entscheidende Rolle: Sie sind die treibende Kraft für Ihr Verhalten. Motive fragen nach dem Warum: Wir tun etwas, weil wir ein bestimmtes Bedürfnis befriedigen wollen. Das Ziel fragt nach dem Wozu: Wir tun etwas, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Motive und Ziele können miteinander in Verbindung stehen. Ein Ziel - beruflicher Erfolg - kann zur Befriedigung verschiedener Bedürfnisse dienen, zum Beispiel nach Sicherheit, Wohlstand, Macht und sozialem Ansehen. Bedürfnisse können auch bestimmte Ziele hervorrufen. Aus dem Bedürfnis nach Macht kann man in einer prestigeträchtigen Firma arbeiten, Beziehungen pflegen, in bestimmte Netzwerke eintreten oder Golf spielen. Gelegentlich stehen Motive und Ziele auch in einem Spannungsfeld zueinander. Beispielsweise wenn sich die Ziele Ihres Unternehmens aufgrund äußerer Gegebenheiten ändern.

Die Unterscheidung von Motiven und Zielen ist deshalb von Bedeutung, weil sie nicht nur zu inneren Konflikten führen können, sondern auch Energie zum Handeln freisetzen, die für das Führen mit Zielen von Bedeutung ist ([Kapitel 5](#)). Für Sie als Führungskraft und Ihr Unternehmen sind die Ziele der Mitarbeiter relevant, nicht so sehr deren Motive. Dennoch ist es wichtig zu wissen, welche Motive Sie selbst und Ihre Mitarbeiter antreiben.

Im Hinblick auf die Arbeitsmotivation werden drei zentrale Motive unterschieden: Leistung, Macht und Kontakt. Jeder Mensch verfügt über ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Ausmaß dieser Motive. Für den einen steht Leistung im Vordergrund, für den anderen das Streben nach Macht oder das Pflegen von Kontakten. Aus der Forschung ist bekannt, dass Menschen mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv

mehr leisten als Menschen mit einem starken Macht- oder Kontaktmotiv. Bei erfolgreichen Führungskräften überwiegt das Machtmotiv und nicht etwa das Leistungsmotiv - wie man vielleicht im ersten Moment meinen möchte.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Was treibt Sie an: das Streben nach Macht, nach guten Leistungen oder nach vielen sozialen Kontakten? Als gute Führungskraft sollte auch bei Ihnen das Machtmotiv deutlich ausgeprägt sein, gefolgt von dem Leistungsmotiv. Das Kontaktmotiv sollte für Sie eine eher untergeordnete Rolle spielen: Sie wollen Ihre Zeit nicht in erster Linie mit Teamarbeit und Networking verbringen oder „everybody's darling“ sein, sondern sich um die Erreichung Ihrer persönlichen Ziele kümmern.

Wie bereits gesagt: Motive und Ziele sind die treibende Kraft für unser Verhalten. Motive fragen nach dem Warum. Motive prägen unser Verhalten, sie stammen aus unserer Vergangenheit und befördern uns in eine reaktive Rolle. Ziele fragen nach dem Wozu und ermöglichen uns eine aktive, gestalterische Rolle. Ziele beziehen sich auf die Zukunft.

Aus meiner Praxis weiß ich allerdings, dass das Thema Ziele oft eine zweischneidige Angelegenheit ist. Folgende Schwierigkeiten sind häufig zu beobachten:

- Oft stellt sich heraus, dass die Ziele unklar sind. Das kommt insbesondere bei sehr komplexen und innovativen Themen vor. Niemand hat eine Vorstellung davon, wohin die Reise überhaupt gehen kann, geschweige denn gehen soll. Was Sie in dieser Situation allerdings machen können, ist ein Erwartungsmanagement. D.h. Sie können beschreiben, welche Erwartungen Sie an einen wünschenswerten Zielzustand stellen. Das gilt natürlich auch für Ihre ganz

persönlichen Ziele und um die geht es an dieser Stelle. Lassen Sie sich nicht durch die Komplexität der Situation und Anforderungen lähmen, sondern fragen Sie sich: Wo möchte ich mich in Zukunft gerne sehen? Malen Sie sich ein Szenario aus, auch wenn es zunächst unrealistisch erscheint.

- Ziele werden auch aus einem anderen Grund oft im Unklaren gehalten: wer Ziele hat, muss auch über Fortschritte bei der Zielerreichung berichten. Er muss sein Handeln messen lassen und Verantwortung übernehmen. Damit wird er angreifbar. Mitarbeiter, bisweilen sogar ganze Abteilungen vermeiden es lieber, Ziele zu nennen, um nicht angreifbar und zur Rechenschaft gezogen zu werden. Wie wichtig Ziele dennoch für unternehmerisches Handeln sind und welche Chancen sie bieten, lesen Sie in [Kapitel 5](#) „Führen heißt Perspektiven geben und Potenziale entwickeln“.

Wie Sie sehen, hat das Thema Ziele auch eine Menge mit Mut und der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen zu tun. Nehmen Sie Ihren Mut zusammen und ergreifen Sie Initiative für Ihre Zukunft - denn wie ich bereits oben gesagt habe: Ziele beziehen sich auf die Zukunft und ermöglichen Ihnen eine aktive und gestaltende Rolle.

Checkliste zum Selbst-Coaching: Thema Ziele

- *Was sind Ihre beruflichen Ziele für die kommenden Monate?*
- *Was sind Ihre Ziele für die nächsten 3 Jahre?*
- *Wie stellen Sie sich Ihre Zukunft vor? Wo möchten Sie sich in 10 Jahren sehen?*

Ziele und das Thema Führung sind sehr eng miteinander verknüpft. Wie eng werden Sie im nächsten Abschnitt lesen.

Für Ihre neue Aufgabe als Führungskraft ist es deshalb besonders wichtig, dass Sie Ihre persönlichen Ziele kennen.

Was heißt Führung?

Zum Thema Führung und Führungsstile gibt es bereits unzählige Veröffentlichungen und Ratgeber. Einige Aspekte möchte ich an dieser Stelle herausgreifen, die Ihnen dabei helfen werden, Ihren persönlichen Führungsstil zu finden.

Denn genau darum geht es: einen Führungsstil zu entwickeln, der zu Ihnen, Ihren Mitarbeitern und den zu bewältigenden Aufgaben passt.

Befreien Sie sich dabei von den Vorstellungen von Führung, die Ihr Vorgänger vertreten hat. Natürlich ist es gut zu wissen, was für ein Erbe Sie antreten, jedoch nur um die Erfahrungen und Erwartungen Ihrer zukünftigen Mitarbeiter besser einschätzen zu können. Lösen Sie sich auch von dem Wunsch, alles besser machen zu wollen. Finden Sie stattdessen Ihren persönlichen Stil und führen Sie authentisch und integer. Damit machen Sie fast automatisch vieles anders - und manches vielleicht auch besser.

Definitionen zum Thema Führung

- Führung bedeutet gemeinsam mit Mitarbeitern unter wechselnden Bedingungen die Ziele zu verwirklichen, die dem Zweck und Auftrag des Unternehmens dienen.
- Führen ist die Kunst, andere Menschen dazu zu bewegen, das, was man von ihnen erwartet, gerne zu tun (Jürgen W. Goldfuss, Führungskräfte-Trainer und Buchautor).
- You manage things, but you lead people (Hyman Rickover, amerikanischer U-Boot Admiral).

- Manager do things right. Leaders do the right things.
(Peter Drucker, amerikanischer Management-Experte, Berater und Buchautor)

In diesen Definitionen werden bestimmte Themen angesprochen: gemeinsam Ziele zu erreichen, motiviert und mit Freude zu arbeiten, Effektivität und Leadership.

Das Thema Leadership beinhaltet einen neuen Führungsstil: die transformationale Führung. Nicht mehr die Menschen werden der Situation angepasst, sondern die Situation selbst wird gestaltet. Führung ist nicht mehr aufgabenbezogen, sondern mitarbeiter-bezogen bzw. situativ. Welche Rolle dabei die Entwicklungsstufe Ihrer Mitarbeiter spielt, erfahren Sie in [Kapitel 4](#).

Was Manager tun	Was Leader tun
Arbeit im System: organisieren, planen, ausführen, kontrollieren, auswerten	Arbeit am System: Veränderung der Organisation und Gestaltung der Beziehungen zu den Menschen
Dinge und Menschen in Bewegung setzen Probleme lösen	Visionen geben Mitarbeiter anregen, ihre Potenziale und Stärken zu erkennen und zu entwickeln
Zukunft ist planbar und machbar: Zeithorizont etwa 1 Jahr	Zukunft wird durch Visionen und Wünsche gestaltet. Außergewöhnliche Ziele werden mit außergewöhnlichen Wünschen vereinbart.
Was Managern wichtig ist	Was Leadern wichtig ist
Prozesse, Stabilität, Struktur; „Bewahrer“	Interesse an Menschen, Ehrfurcht, Vertrauen, Einstellung des Dienens
Werte: Pflichtbewusstsein, Verantwortung	Werte: Offenheit, Verständnis, Anerkennung, Loyalität
Managers do things right.	Leaders do the right things.
Effizienz	Effektivität
Erfolgreiche Unternehmen brauchen Management und Leadership, Effizienz und Effektivität, um ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen zu motivieren, den Kundennutzen zu mehren und die eigene Marktposition zu erhalten und auszubauen.	

Führung versteht sich als eine Verwandlung Ihrer Mitarbeiter durch Sie als Führenden, so dass sie sich beispielsweise höhere Ziele setzen, sich an ihren Werten orientieren und nicht mehr nur aus reinem Eigeninteresse handeln. Aufgrund von Beziehungen, die auf Vertrauen, Anerkennung und Loyalität basieren, werden Ihre Mitarbeiter dazu gebracht, ihre Energie und Potenziale zu entfalten und zur Zielerreichung zu nutzen. Diesem Modell liegt die Vorstellung zugrunde, dass Menschen - sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiter - als kreativ, eigenverantwortlich handelnd, selbstbewusst, sozial kompetent, kommunikativ, kooperativ, emotional, vertrauenswürdig und anderen vertrauend sowie zur Selbstführung fähig beschreibt. Menschen, denen Sie mit diesem positiven, mündigen Menschenbild begegnen, haben Freude an ihrer Tätigkeit und daran, die richtigen Dinge zu tun und effektiv zu arbeiten.

Vielleicht denken Sie jetzt: „Das kann doch gar nicht funktionieren!“, weil Ihnen spontan verschiedene Menschen - Kollegen, zukünftige Mitarbeiter oder Vorgesetzte - einfallen, auf die diese Beschreibungen nicht zutreffen.

Zum Beispiel Herr Küpper, der regelmäßig nach Brückentagen oder seinem Urlaub erst einmal krank ist und sich wohl von seinem anstrengenden Urlaub erholen muss. Oder Frau Hoffmann, die selten an ihrem Arbeitsplatz anzutreffen ist, dafür aber viel „im Haus unterwegs sein muss“ - wozu weiß allerdings niemand. Oder Frau Klein, die regelmäßig herumstöhnt und über zu viel Arbeit klagt, nie Zeit hat, wenn Sie etwas Wichtiges von ihr wollen, dafür aber fast jedes Mal vergnügt telefoniert, wenn Sie das Büro betreten. Und dann noch Herr Schuster, der bereits eine halbe Stunde vor Dienstschluss seinen Schreibtisch aufräumt und sich durch ausführliche Toilettengänge, von denen er gut frisiert zurückkommt, auf seinen Feierabend vorbereitet.

Vielleicht heißen die Menschen in Ihrem Unternehmen nicht Küpper, Hoffmann, Klein oder Schuster - ähnliche Verhaltensweisen werden Sie jedoch sicherlich auch schon beobachtet haben.

Ziehen Sie dabei folgendes in Betracht: Menschen - Sie eingeschlossen - verhalten sich so, wie man ihnen begegnet und es von ihnen erwartet. Wenn Sie Ihre Mitmenschen für faul, mürrisch und träge halten und sie Ihre Einstellung spüren lassen - was unweigerlich passiert, auch wenn Sie meinen, dass es nicht der Fall ist - werden sich Ihre Mitmenschen entsprechend Ihren Erwartungen verhalten. Denn sie spüren Ihr negatives Menschenbild. Begegnen Sie ihnen dagegen mit einer positiven, vertrauenden und wohlwollenden Einstellung, dann werden sie sich Ihnen gegenüber auch genauso verhalten und sich von ihrer besten Seite zeigen. Sicherlich kennen Sie die Volksweisheit: „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“ Probieren Sie es aus - Sie werden viele angenehme Überraschungen erleben. Und gestehen Sie manchen Ihrer Mitmenschen etwas mehr Zeit zu, sich an Ihre positive Einstellung zu gewöhnen - vor allem, wenn Ihr Vorgänger einen anderen Führungsstil praktiziert hat.

Die zwei Flügel einer Führungskraft (Goleman, 2002)

Kein Lebewesen kann mit nur einem Flügel fliegen. Wirklich gute Führung ist nur möglich, wenn Herz und Kopf - Fühlen und Denken - zusammenspielen. Das sind die zwei Flügel einer erfolgreichen Führungskraft.

Sie werden sich jetzt sicherlich fragen, wie Sie zu einem Leader werden können - zumal mit dem Thema Leadership oft große Namen wie beispielsweise der französische Feldherr Napoleon, der amerikanische Präsident Dwight Eisenhower, der amerikanische Manager und ehemalige

Vorstandschef von General Electric Jack Welch, der weltweit tätige Medienmogul Rupert Murdoch oder der ehemalige New Yorker Bürgermeister Rudolph Giuliani verbunden sind.

Transformationale Führung bzw. das Thema Leadership hat wenig Mystisches an sich und beginnt bei Ihrem Verhalten im Führungsalltag.

Es verbindet die allgemeine kognitive Intelligenz mit emotionaler und sozialer Intelligenz - also Fühlen und Denken, authentisches Verhalten, die Verwirklichung von Wertvorstellungen, die Orientierung am Sinn, das Entfesseln der eigenen Potenziale und der Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was bedeutet das konkret für Sie als Führungskraft? Worauf es ankommt, sind Ihre persönliche Ausstrahlung, Ihre Fähigkeit, Ihre Mitarbeiter zu inspirieren und geistig anzuregen und sie als Individuen zu behandeln.

Tipps zum Thema Leadership

- Führen Sie integer, d.h. verhalten Sie sich so, wie Sie es von anderen erwarten. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Wertvorstellungen und Worte mit Ihren Taten übereinstimmen. Damit werden Ihr Verhalten und Ihre Entscheidungen berechenbar. Integrität ist die Voraussetzung für Vertrauen, Respekt und gegenseitige Wertschätzung. Begegnen Sie den Menschen in Ihrem Umfeld außerdem mit Taktgefühl und Geduld. Verhalten Sie sich so, wie Sie selbst gerne behandelt werden möchten. Übernehmen Sie Verantwortung - für sich, Ihre Aufgaben und Ihre Mitarbeiter - und treffen Sie Entscheidungen. Dafür werden Sie schließlich bezahlt.
- Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter wie Individuen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Wünschen und Zielen. Beachten Sie die individuellen Anliegen Ihrer Mitarbeiter

und fördern Sie sie entsprechend individuell. Dazu gehört auch, dass Sie

- für Ihre Mitarbeiter erreichbar sind (nicht immer, aber in genügendem Ausmaß),
 - Ihre Mitarbeiter fair und gerecht behandeln,
 - Ihre Mitarbeiter loben und Ihnen Ihre Anerkennung aussprechen,
 - Ihnen Problemlösungen anbieten statt Schuldzuweisungen.
- Fördern und fordern Sie Ihre Mitarbeiter intellektuell, in dem Sie etablierte Denkmuster aufbrechen und neue Einsichten vermitteln. Lassen Sie auch bei Ihren Mitarbeitern Querdenken, ein Diskutieren und Infrage stellen bisheriger Vorgehensweisen zu. Sorgen Sie für eine fehler-tolerante Atmosphäre: Wer handelt, macht Fehler. Gestehen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitern Fehler zu, denn Fehler werden gemacht, um daraus zu lernen.
 - Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter über eine fesselnde und inspirierende Vision und Mission und regen Sie sie zu proaktivem Handeln an. Pro-aktives Handeln ist auf die Zukunft ausgerichtet und ermöglicht Ihren Mitarbeitern, Prozesse mit zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen. Eröffnen Sie Möglichkeiten. Und nehmen Sie Ihre Mitarbeiter in Schutz, wenn es Spannungen oder Konflikte gibt. Lassen Sie es nicht zu, dass unternehmens-interne Mikropolitik auf dem Rücken Ihrer Mitarbeiter ausgetragen wird.

Zum Thema Führung haben Sie jetzt einige Anregungen bekommen. Der Umgang mit Fehlern spielt dabei eine besondere Rolle. Dabei geht es nicht nur um die Fehler Ihrer Mitarbeiter, sondern auch Ihre eigenen.