



Bianca Fuhrmann

Stark führen

Aktivierend, effizient
und wirkungsvoll agieren

EXTRAS ONLINE



Springer Gabler

Stark führen

Bianca Fuhrmann

Stark führen

Aktivierend, effizient
und wirkungsvoll agieren

Bianca Fuhrmann
Bianca Fuhrmann Consulting
Brühl, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extras.springer.com>

ISBN 978-3-658-16605-2 ISBN 978-3-658-16606-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16606-9>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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 dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Titelfoto: © Simone Scardovelli

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Arnulph
und
für alle starken Führungspersönlichkeiten und
alle, die es werden wollen*

Vorwort

Stark führen, die neue Art von Führung: aktivierend, effizient und wirkungsvoll

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Dass sie auf den Punkt genau und treffsicher in Führung geht. Dabei ist es egal, in welcher Führungsdisziplin oder Führungsebene sie sich bewegt. So die Theorie. Der Führungsalltag sieht oft erschreckend anders aus.

Führen wäre so einfach, wenn Zeit keine Mangelware wäre. Stimmt das? Ist Zeit der einzige Faktor, der gute Führung verhindert? Nicht wirklich.

Was ist das Geheimnis von erfolgreichen, starken Führungskräften?

- Sie gehen aktiv in Führung.
- Sie haben ein klares Bild davon, wie sie führen wollen, und leben eine Konsequenzkultur vor.
- Sie kennen den Wert ihrer Zeit und setzen diese gezielt ein.
- Sie praktizieren ein passendes Selbstmanagement.
- Sie wollen erfolgreich sein und haben eine Strategie, wie sie das Ziel erreichen.
- Sie streben Selbstbestimmung und Unabhängigkeit im Business wie auch im privaten Umfeld an.
- Sie arbeiten mit dem Menschen und nicht gegen ihn.
- Sie setzen die Mitarbeiter dort ein, wo sie am erfolgreichsten sind.
- Sie stärken ihre Mitarbeiter als selbstständige und engagierte Vordenker, die eigenverantwortlich arbeiten wollen.

Starke, unabhängige Führungspersönlichkeiten führen mit Klarheit, Selbstbewusstsein und wirkungsvoll. Dass sich der Aufwand der eigentlichen Führungsarbeit deutlich reduziert, ist selbstredend. Ebenso, dass sie Leistungsträger magisch anziehen und ihre Mitarbeiter einfacher aktivieren. So erreichen starke Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die gesteckten Ziele viel effizienter.

Das Buch zeigt praxiserprobte Methoden, wie Sie Ihre Führungsstärke ausbauen und Ihren Führungsalltag optimieren. So gerüstet, führen Sie mit größerem Wirkungsgrad und steigern deutlich Ihre eigene Produktivität und die Ihres Teams. Sie lernen, wie Sie Ihre Stärke, Ihre Autonomie und Ihr Selbstbewusstsein ausbauen können und wie Sie mit

dem Menschen statt gegen ihn arbeiten. Sie erfahren, dass Führung auch einfach, schnell und unkompliziert sein kann, wenn Sie Ihre Führungsstärken entsprechend entwickeln und ein klares Führungsverständnis haben.

Viele Führungskräfte wissen im Grunde, wie sie besser führen können, trauen sich aber nicht. Nur wer in seinem Denken und Handeln authentisch ist, führt überzeugend und stark. Deshalb zeigt Ihnen dieses Buch, wie Sie (wieder) zu Ihrem starken Führungs-Ich gelangen.

Warum sollten Sie sich mit diesem Buch beschäftigen?

In diesem Buch finden Sie Praxis pur und die richtigen Grundlagen zum Ausbau Ihrer Führungskompetenz. Alle Methoden und Strategien sind in meinen Beratungen und Coachings in der Führungskräfteentwicklung seit vielen Jahren im Einsatz. Es sind erprobte Methoden, mit denen ich selbst schwierige Führungspersönlichkeiten in komplexen Konzernumfeldern zum Erfolg geführt habe. Gerade die Kombination aus Selbstreflexion, Selbst- und Zeitmanagement, Führungstechniken und Mitarbeiterentwicklung macht das Werk zu einem echten Handbuch für den Führungsalltag.

Meine Wunschleser

Ich wünsche mir Leser,

- die sich ihrer eigenen Führungsstärke bewusst werden wollen.
- die (wieder) selbstbestimmter und unabhängiger führen wollen.
- die erfolgreich sein wollen.
- die eine Strategie für ein beschleunigtes Wachstum ihrer Führungsspanne und ihres Verantwortungsbereichs suchen.

Warnung: Dieses Buch kann Sie stark machen

Wollen Sie stark führen? Können Sie mit den Konsequenzen und mit dem Erfolg leben? Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten, steht der Entwicklung Ihrer Führungsstärke nichts mehr im Wege. Legen Sie los, Ihr Mut wird belohnt werden!

Zur leichteren Lesbarkeit

Bevor Sie mit dem Lesen beginnen, weise ich Sie noch darauf hin, dass ich zur besseren Lesbarkeit durchgängig die männliche grammatikalische Form verwende. Liebe Leserinnen, bitte fühlen Sie sich im gleichen Maße angesprochen und lassen Sie sich nicht dadurch irritieren, dass die Führungskräfte in den Illustrationen einen Schlips tragen. Dieses Buch ist für männliche und weibliche Führungskräfte – ohne Wenn und Aber.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg beim Entwickeln Ihrer Führungsstärke. Werden Sie stark und erlauben Sie es sich, stark zu sein!

Ihre
Bianca Fuhrmann
Spezialistin für Führungskräfteentwicklung

PS: An vielen Stellen im Buch können Sie für den privaten Gebrauch Zusatzmaterial unter www.bianca-fuhrmann.de/stark-fuehren/bonusmaterial downloaden. Das Passwort hierzu finden Sie am Ende von Abschn. 6.12.

Danksagung

Ich danke all meinen Kunden – Führungskräften und Geschäftsführern – für die vertrauensvolle und langjährige Zusammenarbeit. Ohne sie wäre dieses Werk nur halb so rund.

Inhaltsverzeichnis

1	Stark führen, die neue Art der Führung	1
1.1	Die Eigenschaften der neuen Art von Führungskraft	3
1.1.1	Der Leader lebt seine Macht und Dominanz aus, ohne sie zu missbrauchen	4
1.1.2	Der Aktivator weiß, wie er seine Mitarbeiter entwickeln und aktivieren kann	4
1.1.3	Der Entdecker strebt nach Autonomie und Selbstbestimmung – für sich und sein Team	5
1.2	Schlüsselkomponente: innere Haltung	5
1.2.1	Der Fels-in-der-Brandung-Effekt	5
1.2.2	Der Stehaufmännchen-Effekt	5
1.3	Das Drei-Faktoren-Modell des starken Führens	6
1.3.1	Die Stark-führen-Formel	7
1.4	Die Kompetenzfelder des Drei-Faktoren-Modells der starken Führung	7
1.4.1	Faktor Mensch: Das erste Kompetenzfeld legt die Basis	8
1.4.2	Sich führen: Das zweite Kompetenzfeld beschäftigt sich mit der inneren Stärke	9
1.4.3	Andere führen: Das dritte Kompetenzfeld baut die äußere Stärke auf	9
	Weiterführende Literatur	10

Teil I Das psychologische Basiswissen für Führungskräfte

2	Erfolgsfaktor Mensch: Denken und Handeln anderer verstehen, Wissensvorsprung ausbauen und erfolgreich umsetzen	13
2.1	Den Menschen entdecken und verstehen	14
2.2	Das Stammhirn, die Notfallroutine der Urzeit	16
2.2.1	Stress, Druck und Ängste rauben dem Menschen seinen freien Handlungswillen	16

2.2.2	Die körperlichen Symptome in stressigen Situationen.	18
2.3	Der Instinkt, Antriebsimpuls der Urzeit	19
2.4	Von der Emotion über die Motivation zur Zielerreichung	21
2.4.1	Zur Zielerreichung bedarf es positiver Gefühle, sonst bleibt das Motiv aus	23
2.4.2	Geld ist ein schlechter Motivator – es motiviert nur vorübergehend, wenn überhaupt	23
2.5	Motivation: Die Arbeit ist kein Ponyhof – oder doch?	25
2.5.1	Die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow	25
2.5.2	Das Zwei-Faktoren-Modell von Frederick I. Herzberg	26
2.5.3	Die Leistungsmotivtheorie von David McClelland oder auch die drei großen Motive („Big Three“)	27
2.5.4	Die intrinsische und extrinsische Motivation	28
2.5.5	Fünf Quellen der Motivation nach John Barbuto und Richard Scholl	29
2.6	Geistiger Ballast: von Glaubenssätzen bis Traditionen	29
2.7	Führungstintelligenz: braucht emotionale Intelligenz.	31
2.8	Zielsicher entscheiden: das Beste aus der Verstandes- und Intuitionswelt	32
2.9	Erfolg: von der Selbstwirksamkeitserfahrung zur Selbstwirksamkeitserwartung.	33
2.9.1	Wie fühlt sich Erfolg an?	33
2.9.2	Das Erfolgstagebuch und der Erfolgskühlschrank zum Wiederbewusstmachen des eigenen Erfolgs.	33
2.10	Der Eisberg und der Interpretationsspielraum des WARUM	34
2.10.1	Warum das WARUM beim Delegieren über Erfolg und Misserfolg entscheidet	35
2.11	Die fünf pragmatischen Grundregeln der Kommunikation	36
2.12	Die Hirndominanz in der Denkweise: logisch oder kreativ	37
	Literatur.	39

Teil II Innere Stärke: Klarheit und Haltung gewinnen

3	Führungspersönlichkeit: Bewusstsein schärfen, Führungsklarheit gewinnen und Willensstärke ausbauen	43
3.1	Zeit für eine Bestandsaufnahme: Wer bin ich?	43
3.2	Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	45
3.2.1	Was war Ihr Motiv?	45
3.2.2	Warum sind Sie eine Führungskraft geworden?	45
3.2.3	Was motiviert Sie heute in Ihrem Führungsalltag?	47
3.2.4	Sind Sie noch motiviert?	47
3.2.5	Alles auf Null – oder doch nicht?	48

3.3	Selbstbestimmt oder fremdbestimmt, das ist hier die Frage	49
3.4	Was ist der Primär- und der Sekundärgewinn Ihrer Führungstätigkeit? . .	49
3.4.1	Der Sekundärgewinn sorgt dafür, dass Misserfolge belohnt werden	50
3.4.2	Der Sekundärgewinn der Führungstätigkeit	51
3.4.3	Wovor schützt Sie Ihr Sekundärgewinn?	51
3.5	Selbstmotivation: Wie definieren Sie Ihren eigenen Erfolg?	53
3.5.1	Was ist für Sie Erfolg?	53
3.5.2	Welche Erfolge konnten Sie bereits als Führungskraft persönlich verbuchen?	53
3.5.3	Wie fühlt sich Erfolg an?	53
3.5.4	Ihre „Schatztruhe“ – gefüllt mit guten Gefühlen, Stolz und Anerkennung	54
3.5.5	Was sind Ihre ganz persönlichen Ziele als Führungskraft?	54
3.6	Selbstkasteiung: Wie definieren Sie Ihren eigenen Misserfolg und wie gehen Sie damit um?	55
3.6.1	Was ist überhaupt ein Misserfolg?	55
3.6.2	Wie gehen Sie mit Ihren Misserfolgen um?	55
3.6.3	Misserfolg ist die Chance, es besser zu machen – ziehen Sie eine Bilanz!	56
3.6.4	Erfolg oder Misserfolg – das ist reine Ansichtssache.	56
3.7	Führungängste: Was macht Ihnen Angst?	57
3.7.1	Angst kann man lernen und verlernen	58
3.7.2	Ängste auflösen und bewältigen.	59
3.7.3	Ängsten durch die Worst-Case-Betrachtung den Schrecken nehmen	59
3.7.4	Können Sie Ihre Führungängste benennen?	60
3.7.5	Ängste realistisch betrachten und neu justieren mithilfe der Angstskala.	60
3.8	Stärken-Schwächen-Profil: die SWOT-Analyse für Führungskräfte	63
3.8.1	Die SWOT-Analyse ist das Universaltool für Führungskräfte	63
3.8.2	Stärken Sie Ihre Stärken und nutzen Sie sie, um die Schwächen zu kompensieren	64
3.9	Führungsalltag: Was wollen Sie zukünftig verändern?	65
	Literatur.	65
4	Führungsverständnis: die eigene Rolle definieren, aktiv in Führung gehen und eine Führungssignatur entwickeln	67
4.1	Die wirklich starken Führungskräfte sind keine Diktatoren.	68
4.1.1	Starke Führungskräfte wollen führen	68
4.1.2	Die Erfolgsfaktoren des starken Führungsverständnisses	69

4.2	Führungsverantwortung	69
4.2.1	Verantwortung hat zuerst einmal etwas mit Alltagsethik zu tun	69
4.2.2	Verantwortung der Führungskraft.	70
4.2.3	Motivation ist ein Entschluss	72
4.3	Führungsaufgabe	72
4.3.1	Die Übersetzungsaufgabe.	72
4.3.2	Delegieren und Aufgaben begreifbar machen	73
4.3.3	Mitarbeiter richtig auswählen, einsetzen und entwickeln	74
4.3.4	Mitarbeiter freisetzen, wenn eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist	74
4.3.5	Problemlösung und Entscheidungen fällen	74
4.3.6	Für sich selbst sorgen	75
4.3.7	Für sein Team sorgen	75
4.4	Führungshaltung: Respekt und Wertschätzung	75
4.4.1	Respekt ist eine Frage der eigenen Ethik	75
4.4.2	Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz festigen die Führungskultur	76
4.5	Führungsrolle	76
4.5.1	Führungsrollen und Vertreterrollen sollten für alle transparent sein	76
4.5.2	Die Hol- und Bringschuld regelt den Austausch zwischen zwei Parteien.	77
4.5.3	Rechte und Pflichten definieren, was erlaubt ist und was nicht.	77
4.5.4	Die Rahmenbedingungen	78
4.6	Zusammenarbeit: führen und führen lassen	78
4.7	Das eigene Führungsverständnis: hilfreich wie Leitplanken	79
	Weiterführende Literatur.	79
5	Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement: Stress reduzieren sowie mehr Selbstbestimmung und Zeit für die wichtigen Themen finden	81
5.1	Der größte Führungsempass ist Zeit	82
5.2	Lebenszeit: Was ist Ihnen Ihre eigene Zeit wert?.	83
5.2.1	Viele Führungskräfte machen im Jahr weit über 500 Überstunden.	84
5.2.2	Was ist Ihnen Ihre Lebenszeit wert?.	85
5.2.3	Projekte scheitern oft an unrealistischen Zeitplänen	86
5.3	Stresskultur: entlarven Sie die eigene und die des Unternehmens.	86
5.3.1	Stress entmystifizieren	87
5.3.2	Gehört Stress zum guten Ton? Dann schwimmen Sie gegen den Strom!	88

5.3.3	Der Sekundärgewinn: Was habe ich davon, dass ich so gestresst bin?	88
5.4	Anti-Stress-Strategie: Stress – nicht mit mir!	89
5.4.1	Woran erkennen Sie, dass sich Druck, der auf Sie ausgeübt wird, bei Ihnen zu Stress führt?	89
5.4.2	Wer übt den Druck aus und was nützt es ihm?	89
5.4.3	Welche Verhaltensmuster und körperliche Symptome nehmen Sie wahr?	90
5.4.4	Wie könnte Ihre Anti-Stress-Strategie aussehen?	90
5.5	Lernen Sie, Nein zu sagen und Grenzen zu setzen!	91
5.5.1	Zeitdiebe, Aufgabenschubser und Einschmeichler.	91
5.5.2	Sensibilisieren Sie sich für die Tricks der Zeitdiebe	91
5.6	Blitz-Relaxing: die Stress-Notbremse	92
5.6.1	Geben Sie dem Körper, was er braucht – bewegen Sie sich.	92
5.6.2	Ihre Gedanken laufen Amok – schalten Sie diese ab	93
5.6.3	Sie brauchen Ruhe – gönnen Sie sich ein Wellness-Relaxing	94
5.7	Die Konditionierung zählt oder warum Drogen den Stress verschlimmern.	95
5.8	Die Energiediebe: Was bremst Sie täglich aus und demotiviert Sie?	95
5.8.1	Zeitmanagement ist nur ein Tropfen auf dem heißen Stein	97
5.9	Führungsstress: Was hindert Sie am effizienten Führen?	97
5.9.1	Die Zeitnot	97
5.9.2	Die Informationsflut	98
5.9.3	Die Störer	99
5.10	Produktivität steigern: Leistungshochs erkennen und richtig nutzen.	100
5.10.1	Kennen Sie eigentlich Ihre produktive(n) Zeit(en)?	100
5.10.2	Leistungshoch: Eule, Lerche oder Normalo?	103
5.10.3	Ihre Auswertung und die richtige Nutzung des Leistungshochs	104
5.10.4	Was tun Meetingopfer?	105
5.10.5	A-, B- oder C-Aufgabe – haben Sie diese im Griff?	105
5.11	Eisenhower-Prinzip: Konzentrieren Sie sich auf die A-Aufgaben und die bedeutsamen B-Aufgaben	105
5.12	Planungstypen	107
5.12.1	Die Anzahl der Planungstools sollte minimal sein.	108
5.12.2	Tools für die Planung von Projekten	108
5.12.3	Planungstools für die Wochen- und Tagesplanung.	109
5.13	Die besten Planungstipps zur Effizienzsteigerung	110

5.14	Planungstools für Strukturierte: umfassend, sicher und unterstützend	113
5.14.1	Checklisten sind für Führungskräfte, die viel Struktur brauchen, hervorragend geeignet	116
5.15	Planungstools für Freigeister: effizient, relevant und mit Gamification-Faktor	116
5.15.1	Gamification	116
5.15.2	Planung mithilfe der Mindmapping-Methode	117
5.15.3	Planung mithilfe der Task-Flow-Matrix-Methode und Post-its	119
5.15.4	Die Task-Flow-Matrix ist auch hilfreich als besonders schnelle Projektplanungsmethode	123
5.16	Mülleimerliste: Entsorgen Sie unnütze Tätigkeiten	123
5.16.1	Entsorgung auf Probe	123
5.17	Zeitmanagement: der perfekte Führungstag	123
5.18	Die sieben Prinzipien für ein perfektes Zeit-, Selbst- und Organisationsmanagement.	128
5.18.1	Zeitnot – Informationsflut – Störer? Nicht mehr mit Ihnen	128
5.18.2	Ihr Nutzen und die positiven Quereffekte	128
	Literatur.	129

Teil III Äußere Stärke: effiziente Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

6	Mitarbeiteraktivierung: Motivation steigern, Leistungskultur etablieren und produktive Rahmenbedingungen schaffen	133
6.1	Warum manipulieren Führungskräfte?	134
6.1.1	Gefälligkeitsdenken: Ich tue dir etwas Gutes, wenn du mir etwas Gutes tust.	134
6.1.2	Zu geringes Gehalt der Mitarbeiter	135
6.1.3	Erpressung und Ausbeutung	135
6.1.4	Angst vor schlechten Resultaten und das schlechte Gewissen, nicht alles versucht zu haben	135
6.1.5	Unwissenheit	136
6.1.6	Ressourcenengpässe	136
6.2	Die „Motivationskarotten“	136
6.3	Das nächste Dilemma: die Komfortzone	138
6.4	Wie stillt man die Gier nach mehr Karotten und Erhöhung der Komfortzone?	139
6.5	Fördern Sie ein Umdenken und etablieren Sie eine Leistungskultur.	140
6.5.1	Nur das wirtschaftliche Denken und damit das Ergebnis zählt!	140

6.6	Tote Pferde kann man nicht motivieren	142
6.6.1	Engagement Index Deutschland	142
6.6.2	Wer Karotten sät, züchtet Hasen	142
6.7	Motivation ist ein Entschluss!	143
6.8	Können Mitarbeiter wirklich motiviert werden?	143
6.8.1	Das Gehalt muss stimmen	144
6.8.2	Die echten Motivatoren	144
6.9	Die fünf Leistungsmotive von David McClelland	145
6.9.1	Stimulation des Belohnungssystems bzw. die Vermeidung von Nachteilen	145
6.9.2	Analysieren Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Motiven	146
6.10	Limbisch denken und führen – die Abkürzung ins Wertesystem des Mitarbeiters.	146
6.10.1	Was ist der innere Antrieb des Mitarbeiters und welche Arbeit macht ihn glücklich?	146
6.10.2	Das limbische Persönlichkeitssystem.	147
6.10.3	Die Motivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	149
6.10.4	Die Demotivatoren des limbischen Persönlichkeitssystems.	151
6.11	Die Flow-Theorie nach Mihály Csíkszentmihályi und ihre selbstmotivierende Funktion	153
6.11.1	Der Flow-Kanal	153
6.11.2	Die Flow-Rahmenbedingungen	154
6.11.3	Der Flow-Energieerhaltungssatz	154
6.11.4	Die Checkliste für ein tiefes Flow-Erlebnis	155
6.12	Die acht goldenen Regeln erfolgreicher Motivation	155
	Literatur.	156
7	Kommunikation: das Miteinander in geordnete Bahnen bringen, E-Mails sinnvoll nutzen und Meetings effizient führen.	159
7.1	War of Communication oder der Konkurrenzkampf der Kommunikationsmedien.	159
7.1.1	Zu viele Eingangskanäle rauben Zeit, Aufmerksamkeit und die Konzentration.	161
7.1.2	Störer haben Vorrang. Nicht mehr bei Ihnen!.	161
7.1.3	Informationskultur versus Informationsflut	161
7.2	E-Mail-Kultur: reduziert, qualitativ hochwertig und gezielt schreiben	162
7.2.1	Betreffzeile eindeutig und aussagekräftig nutzen.	162
7.2.2	E-Mail-Inhalt	162
7.2.3	Definition von An, Cc und Bcc.	163
7.2.4	Terminüberblick behalten.	163
7.2.5	Abwesenheitsassistenten aktivieren	163

7.2.6	Nutzen Sie den Mülleimer	164
7.2.7	Legen Sie Ordner an und sortieren Sie die E-Mails	164
7.2.8	Definieren Sie für den Arbeitstag zwei bis drei Zeitblöcke für die E-Mail-Bearbeitung	164
7.2.9	Definieren Sie den Umgang mit E-Mails am Feierabend und am Wochenende	164
7.3	Kommunikationsfalle: mündliche Absprachen	165
7.3.1	Protokoll-Checkliste zur mündlichen Absprache	165
7.3.2	Projekt-Statusmeeting	165
7.4	Meetingkultur: kurz, lösungsorientiert und effizient diskutieren	166
7.4.1	Viele reden mit, keiner hört zu	166
7.4.2	Die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Meetings	166
	Weiterführende Literatur	169
8	Entscheidungen: Risiken erkennen, Chancen wahrnehmen und zielsicher die richtige Wahl treffen	171
8.1	Angsthasen nutzen Verzögerungsmethoden	171
8.2	Wer sicher entscheiden will, muss sich vom Druck befreien	172
8.3	Wer zielsicher entscheiden will, muss die richtigen Fragen stellen	172
8.4	SWOT-Analyse: für zuverlässige Entscheidungen	173
8.4.1	SWOT-Analyse, das Universaltool bei Entscheidungen besticht durch seine Vielseitigkeit	173
8.4.2	Die SWOT-Methode	174
8.5	Informationspolitik: Entscheidungsvorlagen sinnvoll nutzen und der „Aufschieberitis“ die Grundlage entziehen	175
8.5.1	Was tun bei „Entscheidungsaufschieberitis“?	175
8.5.2	Taktik: die clevere Informationspolitik	176
8.5.3	Beschlüsse sichern	176
8.6	Entscheidungen terminieren: potenzielle Entscheidungsgpässe erkennen und Alternativen planen	178
	Literatur	178
9	Konsequenzkultur: aus Fehlern lernen, richtig schlussfolgern und erfolgreich durchstarten	181
9.1	Stark führen bedeutet konsequent zu führen	181
9.2	Konsequenzkultur: schafft die Basis für Wachstum	183
9.2.1	Klare Haltung in Bezug auf Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Selbstverantwortung	183
9.2.2	Gleiche Denkweise für alle	183
9.2.3	Unausgeführte Drohungen zerstören die Führungsglaubwürdigkeit	184
9.2.4	Die Einführung einer Konsequenzkultur	184

9.3	Fehlerkultur: Niederlagen in Erfolge verwandeln und Resilienz aufbauen	184
9.3.1	Ohne Fehler kein Erfolg	184
9.3.2	Ohne eine Fehlerkultur keine Resilienz	185
9.3.3	Fehler sind die Auszeichnungen des Erfolgreichen	185
9.3.4	Mit einer Fehlerkultur fällt das Führen leichter	185
9.3.5	Wo liegen die Grenzen der Fehlerkultur?	186
9.4	Lernkultur: ermöglicht das Durchstarten	186
9.4.1	Fehler mehrmals zu begehen und nichts daraus zu lernen, ist schlichtweg naiv	186
9.4.2	Hoffnung ist Gift für die Lernkultur.	187
9.4.3	Das bewusste Wahrnehmen der Fehler ist der erste Schritt in die richtige Richtung.	187
9.4.4	Nur wer unternehmerisch denkt, kann auch den Weg einschlagen, der zum Ziel führt	187
9.4.5	Der Lessons-Learned-Workshop – der Wegweiser in die Zukunft.	187
9.5	Streitkultur: konstruktiv streiten will gelernt sein	189
9.5.1	Kuschelpolitik und Harmoniesucht sind tödlich für Unternehmen.	189
9.5.2	Reibung ist notwendig	189
9.5.3	Beim konstruktiven Streiten geht es nicht um das Siegen, sondern um die beste Lösung für das Unternehmen	190
9.5.4	Auch Eskalieren will gelernt sein.	190
9.6	Feedbackkultur: die Chance für eine bessere Zusammenarbeit	191
9.6.1	Feedback fördert die Transparenz und Offenheit im Team und eine positivere Verhaltensweise	191
9.6.2	Die Einführung einer respektvollen und zielführenden Feedbackkultur	192
	Weiterführende Literatur.	193
10	Mitarbeiter lenken: Delegieren perfektionieren sowie effizient und wirkungsvoll führen	195
10.1	Was bremst Sie eigentlich in Ihrer Führungsaufgabe aus?	195
10.1.1	Nur richtig Druck im Kessel bringt Erfolge – Führen für Anfänger	196
10.1.2	Der Autopilot in Sachen Führung: Machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich	196
10.1.3	Konstante Führungsstrategie: Unruhe abbauen und Stabilität aufbauen.	197

10.2	Führungsbremsen: Mythen und falsche Führungsbilder	197
10.2.1	Die Führungskraft als bestes Pferd im Stall	197
10.2.2	Die Führungskraft als Coach	198
10.2.3	Agile Führung: alle Macht dem Team	198
10.3	Unternehmensziele und -strategie: Führung ist die Brücke vom Management zu den Mitarbeitern	199
10.3.1	Die meisten Unternehmensstrategien sind nicht nur für Mitarbeiter unverständlich	199
10.3.2	Die Führungskraft ist der Übersetzer der Unternehmensziele und -strategie	199
10.3.3	Was macht die Führungskraft, wenn sie selbst nichts mit den Zielen anfangen kann?	200
10.4	Verbündete als Vertreter und Sparringspartner suchen	200
10.4.1	Verknappen Sie Ihre eigene Ressource	200
10.5	Umgang mit den informellen Führern und den Maulwürfen	200
10.5.1	Informelle Führer	201
10.5.2	Maulwürfe	201
10.5.3	Mitarbeiter aus dem Betriebsrat	201
10.6	Effektivitätsschub: die Management-by-Walking-around-Methode	201
10.6.1	Die Management-by-Walking-around-Methode	202
10.7	Fokus-Meeting: wenn es brennt und schnell gehen muss	203
10.7.1	Die Fokus-Meeting-Methode	204
10.7.2	Die kurze Aufgabencheckliste	204
10.8	Mülleimer-Workshop: hilft beim Priorisieren und gegen das Aufgabenhamstern	205
10.8.1	Der Mülleimer-Workshop	205
10.9	Delegieren will gelernt sein, Rückdelegationen abwehren auch	207
10.9.1	Delegieren ist eine Kunst	207
10.9.2	Die Gratwanderung: Unterstützen, Kontrollieren, Freiräume und Loslassen	207
10.9.3	Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler	208
10.9.4	Rückdelegationen keine Chance geben	210
10.9.5	Anti-Rückdelegationsmethoden oder die Fragen nach dem WARUM	210
10.9.6	Die Anti-Rückdelegationserziehung	211
	Literatur	211

11 Produktivität steigern: Eigenverantwortung fördern, Autonomie ermöglichen und die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter schaffen	213
11.1 Eigenverantwortung fördern	214
11.1.1 Das Verantwortungsbewusstsein kann fallabhängig ausgelebt werden	214
11.1.2 Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion	214
11.1.3 Selbstbestimmung benötigt zwingend Eigenverantwortung . . .	215
11.1.4 Ohne Verantwortungsübertragung kein Dienstleister-, Service- und Lösungsdenken	215
11.1.5 Eigenverantwortung stützt sich auf das Verantwortungsbewusstsein	215
11.1.6 Die Eigenverantwortung schließt die Verantwortung für das eigene Befinden mit ein	216
11.2 Empowerment: Mitarbeiter stärken und selbstständiges Denken fördern	216
11.2.1 Die persönliche Vertrauensebene	216
11.2.2 Transparenz: Die Informationslage ist entscheidend	216
11.2.3 Fehlerkultur: Fehler sind menschlich	217
11.2.4 Verhaltenskodex der Selbstverpflichtung	217
11.2.5 Produktive Autonomie braucht Abgrenzung, eine Richtung und eine Teamvision	217
11.3 Rahmenbedingungen: klare Arbeitsstrukturen und gemeinsame Arbeitsprinzipien schaffen	217
11.3.1 Rahmenbedingungen sorgen für Struktur und eine effiziente Organisation	217
11.3.2 Spielregeln definieren	218
11.3.3 Hol- und Bringschuld erarbeiten	218
11.3.4 Rollenmodelle und Vertreter definieren	218
11.3.5 Rechte und Pflichten klären	218
11.3.6 Grundhaltung und Respekt sind eine Frage der eigenen Ethik	219
11.3.7 Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sorgen für eine gute Teamkultur und schnelle Abläufe	219
11.4 Die Vertrauenszwickmühle: Kontrolle versus Selbstverantwortung	220
11.4.1 Zu viel Kontrolle zerstört die Empowerment-Bestrebungen . . .	220
11.4.2 Feedback geben und eigenes Feedback einholen	220
Weiterführende Literatur	220

12 Führen mit Zielen: sinnvoll, realistisch und mobilisierend	223
12.1 Warum Jahresziele nicht immer zielführend sind	223
12.1.1 Jahresziele passen nicht in ein schnelllebiges Business	223
12.1.2 Jahresziele sind versteckte Gehaltszahlungen	224
12.1.3 Für manch einen lohnt sich die Zeitinvestition in die Zielerreichung nicht	224
12.1.4 Ein zu hohes Grundgehalt macht Jahresziele unattraktiv	224
12.1.5 Ein zu geringer flexibler Anteil macht die Jahreszielerreichung ebenfalls unattraktiv	225
12.2 Attraktivität steigern: Geld ist nicht die einzige Art, ein Jahresziel „auszuzahlen“	225
12.3 Die größten Probleme mit Jahreszielen	226
12.3.1 Mangelnde Motivation zur Zielerreichung, da Ziele nicht sinnvoll gewählt sind	226
12.3.2 Je höher die Anzahl der zu erreichenden Ziele, desto weniger wird bewegt	226
12.3.3 Die klassische Dreiteilung bremst die Motivation aus	227
12.3.4 Unternehmensziele motivieren nicht wirklich jeden Mitarbeiter	227
12.4 So optimieren Sie das Führen mit Jahreszielen	227
12.4.1 Ziele sollten sich an den Stärken orientieren und erfolgsorientiert sein	227
12.4.2 Jahresziele sollten die Strategie der Teamvision umsetzen	228
12.4.3 Unterjährige Meilensteine verhindern, dass Ziele auf den letzten Drücker erledigt werden	228
12.4.4 Jahresziele unterjährig anpassen	228
12.5 Warum Ziele nach SMART oft nicht smart sind und wie sie es werden	229
12.5.1 Machen Sie den Realitätscheck!	230
12.6 Quartalsweise Performanceziele: die beste Alternative zu Jahreszielen	230
12.6.1 Der Nutzen von quartalsweisen Performancezielen	231
12.6.2 Wenige Ziele bringen mehr und lehren die Erfolgswahrnehmung	231
12.7 Mitarbeiterleistung beurteilen und Leistungsgespräche führen	232
12.7.1 Feedback ist ein Geben und Nehmen	232
12.7.2 Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Zielerreichung	232
12.7.3 Entschärfen Sie unnötigen Perfektionismus und Alleingänge	233
Literatur	233

13 Führung eine Richtung geben: Vision entwickeln, Orientierung bieten und Teampower aufbauen	235
13.1 Visionen sind die Grundlage jedes erfolgreichen Unternehmens.	237
13.1.1 Visionen sind die Basis der Unternehmensstrategie.	237
13.1.2 Eine Vision macht die Arbeit bedeutsam	237
13.1.3 Eine Vision gibt eine langfristige und dauerhafte Orientierung.	238
13.1.4 Jede Führungskraft braucht neben der Unternehmensvision auch eine eigene, die die Marschrichtung vorgibt	238
13.2 Die neun Erfolgsfaktoren einer guten Vision	239
13.3 Die Visionsentwicklung	240
13.3.1 Raum zum Querdenken bieten	241
13.3.2 Erwartungshaltung klären.	241
13.3.3 Die Visionsentwicklung mithilfe des Zielebilds.	241
13.4 Der Realitätscheck	242
13.5 Der Umsetzungsplan	244
13.6 Die Herausforderungen der Visionsumsetzung	245
13.7 Meine persönlichen Learnings aus der Nutzung von Visionen im Businessumfeld	246
13.7.1 Bleiben Sie dran!	246
13.7.2 Eine Vision ist eine immerwährende Entwicklung.	246
13.7.3 Die Vision erzählt Ihre Zukunftsgeschichte	247
Literatur.	247
14 Kritikgespräche meistern: lösungsorientiert, respektvoll und aktivierend	249
14.1 Systembetrachtung und Umfeldanalyse sind immer der beste Start	251
14.2 Kritikgespräche führen.	255
14.2.1 Gesprächsmethode: hart zur Sache und weich zum Menschen	255
14.2.2 Der Leitfaden im Umgang mit eskalierten und äußerst kritischen Personalthemen	256
14.3 Die Doppelsiegstrategie: Ein Win-win muss nicht immer ein Win sein	260
Literatur.	261

Teil IV Ausblick

15 Die stärksten Tipps zum Durchstarten und Dranbleiben	265
15.1 Die 9 x 4 Anregungen für den Führungsalltag	265
15.2 Stark führen – die neue Führungssignatur	268
Über die Autorin	269
Verzeichnis der Abbildungen	273
Verzeichnis der Tabellen	275
Verzeichnis des Bonusmaterials	277
Verzeichnis wichtiger Begriffe zum Nachschlagen	279

Einleitung

Zusammenfassung

Starke Führungskräfte wissen, was sie wollen, schwache lassen sich durch die Komplexität ihrer Aufgaben und den permanenten Zeitmangel einschüchtern. Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen und dabei unbeirrt ihren Weg gehen, führen selbstbestimmter, bleiben geistig unabhängig und sorgen für das notwendige Wachstum, das jedes Unternehmen braucht, wenn es am Markt erfolgreich sein will. Wirklich stark ist eine Führungskraft allerdings erst dann, wenn sie dies alles im Einklang mit dem Menschen vollbringt. Langfristigen Erfolg hat nur, wer mit den Menschen und nicht gegen sie arbeitet. Dies lässt sich erreichen, indem jeder Einzelne, der Führungsverantwortung innehat, seine Haltung und Fähigkeiten entsprechend auf- und ausbaut.

Starke Führungskräfte wissen, was sie wollen

Kennen Sie starke Führungskräfte? Sicherlich. Fast jedes Unternehmen hat ein paar Führungskräfte, denen scheinbar alles gelingt. Sie sind durchsetzungsstark, wissen genau, was sie wollen und kennen ihren ganz persönlichen Erfolgsweg. Der muss nicht immer geradlinig verlaufen, zur Not gehen sie auch Umwege. Sie sind absolut zielstrebig und umsetzungsstark. Die Mitarbeiter empfinden diese Klarheit als hilfreich und wissen, dass ihre Führungskraft sie durch alle Herausforderungen und Widerstände führt. Diese Führungskraft ist der Fels in der Brandung, stellt sich immer schützend vor ihre Mitarbeiter und stärkt ihnen in der Not den Rücken. Sie verhilft ihren Mitarbeitern aber auch zum Fliegen, indem sie ihnen viele Freiheiten zugesteht. Die Mitarbeiter wissen es zu schätzen, wenn sie einer sinnvollen Tätigkeit mit Selbstverantwortung nachgehen können. Mit diesem Führungsansatz zieht diese Führungskraft High Performer magisch an. Die Fluktuation besteht nur aus Mitarbeitern, die den nächsten Karriereschritt gehen – oft in eine Führungsposition. Ihre Kollegen erkennen die Leistung dieser Führungskraft respektvoll an und wünschen sich eine gute Zusammenarbeit mit ihr.

Ein Märchen? Nein, diese Führungskräfte gibt es wirklich. Ich selbst war so eine. Über viele Jahre war ich als Ingenieurin in der technischen Produktentwicklung tätig und

habe als eine der ersten Frauen in diesem Konzern einen großen Technikbereich, der in der Mehrzahl aus männlichen Mitarbeitern bestand, geleitet. In diesen Jahren habe ich gelernt, was wirklich starke Führung bedeutet und wie man sie perfektioniert. Seit 2008 zeige ich als systemischer Business Coach und als Beraterin anderen Führungskräften ebenfalls den Weg zu mehr Führungsstärke. Diesen Weg stelle ich Ihnen hier vor.

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist der Mensch!

Ich will Ihnen zeigen, dass „stark führen“ nichts mit Härte oder Diktatur zu tun hat. Ganz im Gegenteil, der entscheidende Erfolgsfaktor ist der Mensch. Der Mensch mit seinen Wünschen, seinem Antrieb und seinen Zielen. Denn es ist viel einfacher, Menschen mit ihrem Willen und nicht gegen ihren Willen zu führen.

Schwache Führungskräfte verlieren den Überblick

Schwache Führungskräfte lassen sich von der Komplexität einschüchtern und schieben den Zeitmangel vor

Im Management gibt es wohl nichts Komplexeres als das Führen von Themen, Kollegen und Mitarbeitern. Komplexität bedeutet, das Einfachere nicht mehr zu erkennen, die Dinge und Ereignisse scheinen zu verschmelzen. Deshalb müssen Führungskräfte das Jonglieren vieler Themen schnell lernen – andernfalls rennen sie permanent den Themen und den Mitarbeitern hinterher. Aber wo anfangen, wenn Zeit die absolute Mangelware ist? Wer nur noch von einem Meeting zum nächsten hetzt, im Posteingang bereits ungelesene E-Mails im dreistelligen Bereich hortet und dem Topmanagement spontan auch noch Ideen zu einem neuen Projekt liefern muss, hat für seine Führungsaufgabe keine Zeit. Und von gutem Führungsstil kann er nur noch träumen. Die Mitarbeiter sind dauergenervt. Das Delegieren will nicht so recht gelingen und am Ende, wenn es zeitkritisch ist, und das ist es meistens, erledigen diese Führungskräfte lieber alles selbst. Nach Feierabend werden die Dinge abgearbeitet, die am Tag liegen geblieben sind, und die Wochenenden werden oft auch noch dem Job geopfert. Meistens, um endlich einmal in Ruhe Themen durchdenken zu können.

Mangelndes Zeitmanagement ist nur die Spitze des Eisbergs

Viele Führungskräfte treibt vor allem die Frage um, wie sie endlich Zeit gewinnen, um ihre Führungsrolle leben zu können. Sie klagen über das viel zu hohe Maß an Fremdbestimmung und die aufkommende Ohnmacht, nur ein Rädchen im System zu sein. Sie sind davon überzeugt, dass sie ohnehin nichts ausrichten können. Es ist der Führungsalltag, der ihnen langsam, aber sicher über den Kopf wächst. Die Mitarbeiter tun, was sie wollen. Die nächste Führungsebene führt selbst wie ein Blatt im Wind. Druck wird eins zu eins weitergeleitet. Sukzessiv reibt sich die Führungskraft auf und sieht vor lauter

Themen und Menschen den eigenen Weg nicht mehr. Manch einer hat sich verfahren oder landet mit seiner Art zu führen in einer Sackgasse.

Und das alles soll an der fehlenden Zeit liegen? Ist das realistisch? Das Argument Zeitmangel wird dann vorgeschoben, wenn die Zusammenhänge viel komplexer sind, als wir es im Augenblick darstellen können. Zeit ist etwas Begreifbares, Komplexität nicht. Aber nur das Auflösen der Komplexität und die Frage, WARUM wir gerade ein Führungsproblem haben, legen Lösungswege offen, die wir sonst nicht erraten können.

Deshalb beschäftigen wir uns mit den Fragen:

1. WARUM wir ein Führungsproblem haben,
2. WAS wir ändern, aktivieren und entwickeln können
3. und WIE wir den erfolversprechendsten Weg finden und gehen können.

Sie sehen, das Thema Zeitmanagement nimmt nur einen kleinen Teil des Eisbergs ein, aber es findet auf jeden Fall Gehör. Zuvor müssen wir uns aber erst einmal anschauen, was denn die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft sind.

Die fünf wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft

In der Abb. 1 sehen Sie die fünf wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.



Abb. 1 Die fünf wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft

1. Führungskräfte sorgen für Wachstum und Gewinn

Betrachten wir die Aufgabe einmal von vorn: In erster Linie geht es darum, dass das Unternehmen Gewinn generiert. Hierzu sind ausreichender Umsatz und eine Strategie entscheidend. Ohne die monetäre Ausrichtung kann das Unternehmen die Gehälter nicht zahlen und müsste in absehbarer Zeit Insolvenz anmelden. Allen Mitarbeitern des Unternehmens sollte dieser Gedanke bewusst sein oder ins Bewusstsein gerufen werden. Wenn das nicht in den Köpfen verankert ist, entwickelt sich oft eine Nehmer- und Komfortzonekultur. In dieser Kultur herrscht die Erwartungshaltung vor, dass die Führungskraft den Mitarbeiter für alle Tätigkeiten motivieren muss und das Geld für die abgesessene Zeit und nicht für die erbrachte Leistung gezahlt wird.

2. Führungskräfte bilden die Brücke zwischen dem Management und den Mitarbeitern

Führungskräfte stehen zwischen dem Topmanagement und den Mitarbeitern. Deshalb haben sie die Aufgabe, eine Brücke zwischen den Beteiligten zu schlagen. Sie sind es, die die Strategie in begreifbare Worte übersetzen, in umsetzbare Arbeitspakete zerlegen und diese an die richtigen Mitarbeiter zur Erledigung weiterreichen. Damit diese Arbeitspakete erfolgreich erledigt werden können, müssen die Führungskräfte kompetente Mitarbeiter einstellen, deren Stärken entwickeln und ihnen die Aufgaben geben, für die sie am besten geeignet sind.

3. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion

An der Art, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern umgehen, kann man erkennen, was für ein Menschenbild sie haben. Ohne Respekt und Demut gibt es kein wirkungsvolles Miteinander. Es braucht Respekt vor den Menschen und Demut vor der Leistung der anderen. Nur so kann der richtige Ton im Umgang miteinander gefunden und anerkannt werden, was der andere geleistet hat.

Deshalb hilft es nicht, in Teamentwicklung zu investieren, wenn die Führungskraft selbst Teams nur als Mittel zum Zweck ansieht.

Der Fisch stinkt vom Kopf! Ich erlebe immer wieder Unternehmen, in welchen mit viel Geld und Engagement versucht wird, eine wertschätzende und respektvolle Unternehmenskultur einzuführen. Aber wenn das obere Management für sich definiert, dass diese Leitplanken nicht für es selbst gelten, fehlen schlichtweg die Vorbilder.

Ähnlich verhält es sich beim Zeitmanagement. Ist der Chef chaotisch organisiert und liefert er nur auf den letzten Drücker, handeln auch die Mitarbeiter meistens so.

4. Führungskräfte müssen das Wissen um den Faktor Mensch sinnvoll anwenden

Führungskräften wird das kostbarste Gut des Unternehmens anvertraut – die Mitarbeiter. Ohne Mitarbeiter gibt es auf lange Sicht kein Wachstum und damit einen schwindenden Erfolg oder im Worst Case sogar die Insolvenz. Deshalb ist es die Pflicht einer jeden Führungskraft, zu verstehen, wie Menschen ticken. Schließlich können Sie auch kein Schiff steuern, wenn Sie von Navigation keine Ahnung haben und mit der Mannschaft nicht vernünftig umgehen.

Deshalb ist es die Hauptaufgabe von Führungskräften, Mitarbeiter zu führen. Klar können Führungskräfte auch anderen Aufgaben wie beispielsweise der Akquise nachgehen. Sollten aber diese anderen Tätigkeiten den überwiegenden Anteil ihres Alltags einnehmen, ist diese Führungskraft eher eine fachliche Führungskraft, auch wenn in der Jobbeschreibung etwas anderes steht. Aber das wollen die wenigsten Führungskräfte und Geschäftsführer wahrhaben.

Ein besonderes Dilemma haben die Führungskräfte, die als fachlich beste Mitarbeiter aus dem Team zur Führungskraft befördert werden. Dadurch entsteht eine große Lücke in ihrem Fachgebiet und im Team, die oft nicht gleich von anderen Mitarbeitern kompensiert werden kann. Folgt dann keine zeitnahe und sukzessive Aufbauarbeit, geht die neue Führungskraft über kurz oder lang an der Fülle an zusätzlichen Aufgaben unter. Um überleben zu können, machen diese Führungskräfte die wichtigsten Projekte aus ihrem ehemaligen Fachgebiet selbst und vernachlässigen ihr Team – entweder weil sie keine Kapazitäten mehr frei haben, da sie nicht wissen, wie sie führen sollen, oder weil sie Angst haben, sich Konkurrenz aufzubauen. Und aus der Not wird oft auch eine Tugend gemacht, indem die nächsthöhere Führungskraft den Zustand duldet, anstatt der neuen Führungskraft zu einem besseren Führungsverständnis zu verhelfen. Aber die Beweggründe sind nachvollziehbar, denn würde die neue Führungskraft die „alte“ Arbeit nicht weiterhin mit machen, hätte auch die nächsthöhere Führungskraft ein Problem. Dieses System ist solange stabil, bis es auf einer Seite knallt: Entweder ist die neue Führungskraft entkräftet und macht gravierende Führungsfehler oder die Mitarbeiter suchen das Weite beziehungsweise gehen in den Boykott.

5. Führungskräfte müssen wissen, wie sie ihre Ziele am wirtschaftlichsten erreichen

Führungskräfte ohne Plan lassen ihr Team ohne Navigation in See stechen. Nur über Umwege, mit Zeitverlust und Zusatzausgaben erreichen sie ihr Ziel ... wenn überhaupt. Ist das effizient? Ist das effektiv? Nein und nochmals nein.

Deshalb brauchen Führungskräfte ein klares Bild von ihren Zielen und von ihrer langfristigen Vision. Für die Zielerreichung müssen sie eine Strategie entwickeln und ihr Team auf den Weg und das Ziel ausrichten. Ein Fokus auf Ziel und Weg ist die Voraussetzung, dass sie mit Klarheit führen können. Dies erleichtert den Führungsaufwand kolossal und ermöglicht ein wirtschaftliches Haushalten mit den vorhandenen Ressourcen.

Gibt es den perfekten Führungsstil?

Perfekt? Da kann ich nur entschieden Nein sagen. Aber bevor diese Frage beantwortet werden kann, muss zuerst einmal die Frage gestellt werden, was ein Führungsstil ist.

- ▶ **Führungsstil:** Der Führungsstil zeigt, dass die Führungskraft ein gleichbleibendes Verhaltensmuster, unabhängig von der Situation, in ihren Führungsalltag einfließen lässt.

Führungsstile gibt es wie Sand am Meer – welche sind die bekanntesten neben dem Stark-führen-Führungsstil?

In der Tat gibt es so viele verschiedene Führungsstile, dass hier nur einige erwähnt werden können, ohne sich in deren Weiten zu verlieren.

Der Führungsstil mit Fokus auf die gleichen Rechte:

Diese Führungskräfte fällen Entscheidungen zusammen mit dem Mitarbeiter oder geben diese ganz an den Mitarbeiter ab.

- demokratischer Führungsstil
- kooperativer Führungsstil

Der Führungsstil mit Fokus auf die Mitgestaltung und das Vorhaben:

- agiler Führungsstil
- mitunternehmerischer Führungsstil
- mitgestalterischer Führungsstil
- partizipativer Führungsstil

Der Führungsstil mit Fokus auf die Schaffung von Anteilnahme, Verständnis und Eigenverantwortung:

- dialogischer Führungsstil
- sinnorientierter oder werteorientierter Führungsstil
- situativer Führungsstil

Der Führungsstil, der die Dominanz und das Sagen in den Vordergrund stellt:

Hier versteckt sich die Führungskraft oft hinter einer Institution oder etwas „Gottgegebenem“ und erhält daraus ihre Legitimation zum harten Durchgreifen oder auch zur ablehnenden sowie bremsenden Haltung. Folgende Ausrichtungen sind dafür bekannt:

- autoritärer Führungsstil
- hierarchischer Führungsstil
- autokratischer Führungsstil
- patriarchalischer Führungsstil
- bürokratischer Führungsstil

Der Führungsstil, der die charismatische Seite der Führungspersönlichkeit betont:

- charismatischer Führungsstil

Der Führungsstil, der die lockere Art der Führungskraft zeigt:

Hier ist fast alles erlaubt und die Führungskraft lässt viel Grenzwertiges durchgehen.

- Laissez-faire-Führungsstil

Wie so oft: Jegliche Extreme sind schlecht!

Jeden Führungsstil kann man so übertreiben, dass er für das Unternehmen schädlich ist und die Mitarbeiter Reißaus nehmen. Daher ist eine gesunde Mischung aus verschiedenen Führungsstilen zielführend.

Außerdem muss der Führungsstil auch zum Unternehmen passen. Nehmen Sie zum Beispiel ein Orchester, in dem oft ein autoritärer Stil vorherrscht. Können Sie sich vorstellen, dass der Dirigent demokratisch im Team abstimmen lässt, ob die erste Geige den Ton getroffen hat oder nicht? Wahrscheinlich nicht. Es sei denn, das Orchester spielt Jazz statt Klassik, dann vielleicht schon eher.

Aber der Führungsstil ist meines Erachtens nicht so wichtig. Da bin ich einer Meinung mit Fredmund Malik [1], der diese These in seinem Klassiker „Führen Leisten Leben“ vertritt. Wichtiger ist, sich selbst treu zu bleiben. Wer nur eine Rolle spielt und seinen Führungsstil von anderen kopiert, kann nicht glaubhaft sein und wird im Ernstfall ignoriert.

Nehmen Sie den Stil, den Sie am besten können, nämlich Ihren eigenen

Ob jemand nur eine Führungsrolle spielt, fällt spätestens dann auf, wenn die Führungskraft unter Stress steht. Denn dann kommt der wahre Charakter des Menschen zum Vorschein. Hieraus lässt sich relativ leicht sein Menschenbild ablesen.

Was ist der Unterschied zwischen einem guten und einem starken Führungsstil?

Im Idealfall keiner!

Die drei wichtigsten Gründe, warum Sie stark führen sollten

Wie Sie in Abb. 2 sehen können, sind die drei dargestellten Gründe ein absoluter Nutzenbringer.

Sie gewinnen mehr Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit

Ihre wachsende Klarheit verhilft Ihnen auf der beruflichen wie auch auf der privaten Seite zu mehr Selbstbestimmung. Die unterschwellige Ohnmacht, nur ein kleines Rädchen im großen Unternehmensgetriebe zu sein, verschwindet und wird durch Ihren Gestaltungswillen ersetzt. Ihr Mut, sich stärker für Ihre Ideen, Konzepte und Strategien einzusetzen, steigt und macht auch im Privaten keinen Halt. Kurzum: Sie werden unabhängiger und selbstbestimmter. So gewinnen Sie auch mehr Selbstbestimmung für Ihre persönlichen Ziele.

Sie gewinnen Zeit

Dadurch, dass Sie wissen, was Sie wollen, legen Sie den Fokus auf die richtigen Themen und Mitarbeiter. Sie führen mit Klarheit und steigern Ihre Effizienz. Delegationen fallen Ihnen leichter, Rückdelegationen nehmen ab. Der Führungsaufwand sinkt deutlich.