

FRANK BRECKWOLDT

HOCHLEISTUNG

UND

MENSCHLICHKEIT

DAS PRAGMATISCHE
FÜHRUNGSKONZEPT FÜR GESUNDE
SPITZENLEISTUNG

GABAL

Frank Breckwoldt

HOCHLEISTUNG UND MENSCHLICHKEIT

Für Edith Breckwoldt, die Frau meines Lebens



Edith Breckwoldt
Symbiose III
www.gefuehlte-formen.de

FRANK BRECKWOLDT

HOCHLEISTUNG UND MENSCHLICHKEIT

**Das pragmatische Führungskonzept
für gesunde Spitzenleistung**

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.

E-Book 978-3-86200-848-3

ISBN 978-3-86936-477-3

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

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

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

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2013 GABAL Verlag, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

INHALT

Einstimmung	9
I GRUNDLEGUNG	13
Definition der Liga	13
Wer geht vor Was	14
Der Rang der Führung	16
Das Konzept HOCHLEISTUNG UND MENSCHLICHKEIT	18
Definition »Hochleistung«	22
Definition »Menschlichkeit«	25
Das Waage-Prinzip	34
Voraussetzung für Hochleistung von Mitarbeitern	38
Voraussetzungen erstklassiger Führung	43
Grundprinzipien erstklassiger Führung	48
II DIE 35 PUNKTE ERSTKLASSIGER FÜHRUNG	57
Innen-Führung	57
1. Erkennen Sie, wer Sie sind	57
2. Glauben Sie an sich	60

3. Stellen Sie sich auch den schwierigen Dingen	61
4. Entwickeln Sie Leidenschaft für die Sache	64
5. Handeln Sie trotz Unsicherheit	67
6. Nehmen Sie Ihren jeweiligen emotionalen Zustand wahr	69
7. Lassen Sie Hilfe zu	71
8. Schätzen Sie die Saat genauso wie die Ernte	74
9. (Be-)achten Sie die kleinen Erfolge	78
Durch-Führung	81
10. Schreiten Sie zur Tat	81
11. Gehen Sie planmäßig vor	85
12. Bauen Sie sich ein Team	87
13. Gehen Sie immer wieder neue Wege	92
14. Entwickeln Sie persönlichen Mut	94
15. Führen Sie einfach und klar	97
16. Gehen Sie Schritt für Schritt vor	99
17. Zeigen Sie sich als Führungskraft	100
18. Sorgen Sie für Verbindlichkeit von Absprachen	103
19. Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter	108
20. Lassen Sie los	113
21. Führen Sie individuell und variabel	115
Außen-Führung	120
22. Vermitteln Sie übergeordnete Ziele	120
23. Seien Sie offen gegenüber Mitarbeiterwünschen und -ideen	123
24. Seien Sie für Ihre Mitarbeiter berechenbar	125
25. Glauben Sie an Ihre Mitarbeiter	129
26. Reagieren Sie auf Fehler leistungsfördernd	137

27. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern Wertgefühle	142
28. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung und Autorität	152
29. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter	157
30. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran	163
31. Verpflichten Sie Ihre Mitarbeiter und spornen Sie sie an	165
32. Dienen Sie Ihren Mitarbeitern	169
33. Stehen Sie für Ihre Mitarbeiter ein	170
34. Bleiben Sie bis zum Ende fair	173
35. Erkennen Sie, dass Sie nur gemeinsam oder gar nicht gewinnen können	175
III UMSETZUNG	177
Ein Fazit	177
Eine Selbstverpflichtung	178
Online-Nachhaltigkeitstraining (Quadrio®)	179
ANHANG	
Dank	181
Selbsteinschätzungsprofile	183
Innen-Führung – Mein Profil	183
Durch-Führung – Mein Profil	184
Außen-Führung – Mein Profil	185
Über den Autor	187
Register	188

Einstimmung

Es sind immer die Menschen im Unternehmen, die alles bewegen ... oder eben nicht! Das ist eine der wesentlichen Grunderkenntnisse, die ich im Laufe der Jahrzehnte als Unternehmer gesammelt habe. Und dabei geht es um alle Menschen im Unternehmen, von der obersten Führungsebene bis zur Aushilfskraft. Jeder Beitrag zum großen Ganzen, egal auf welcher Ebene geleistet, ist wichtig für den Gesamterfolg des Unternehmens – wenn er auf hohem Niveau geleistet wird. Das ist die Voraussetzung.

Daraus ergibt sich die spannende Frage: Warum leistet der eine und der andere nicht? Oder anders formuliert: Unter welchen Bedingungen sind Menschen normalerweise bereit, sich im Unternehmen wirklich zu engagieren und ihr Leistungspotenzial umfangreich einzubringen?

Die zentrale Frage: Wie entsteht ein Leistungsklima?

Diese Frage bildet den Hintergrund für das Führungstraining, das ich seit vielen Jahren erfolgreich anbiete. Dabei bemisst sich der Erfolg an der erzielten Nachhaltigkeit bei den Teilnehmern, also an der langfristigen Umsetzung von Trainingsinhalten in die eigene Führungspraxis.

Meine besondere Situation begrenzt meine Trainingstätigkeit aber deutlich, denn ich führe nach wie vor gemeinsam mit zwei Kollegen ein von mir selbst gegründetes internationales Friseur-Filialunternehmen mit über hundert Salons und über tausend Mitarbeitern. Und

deshalb möchte ich die Trainingsinhalte nun auch in Buchform vermitteln. Wichtig ist mir dabei die nachhaltige Wirkung, wie bei den Trainings, durch Pragmatik und Klarheit, zwar nicht Auge in Auge, dafür aber schwarz auf weiß zum Nachlesen.

Inwieweit das gelungen ist, können nur Sie als Leserinnen und Leser beurteilen. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mir Ihre Erfahrungen in der Anwendung und Umsetzung der Buchinhalte, gern auch kritische Beurteilungen, zukommen ließen. Dafür ist am Ende des Buches eine E-Mail-Adresse angegeben.

Rückmeldungen zur Wirkung sind für mich sehr wertvoll; denn dadurch profitiere ich von Ihren Erfahrungen, so wie ich von jedem meiner Trainings profitiere, weil ich immer mittrainiere.

Meine Trainings und dieses Buch sind nicht aus der Einschätzung eigener Herrlichkeit als Unternehmer und Führungskraft entstanden. Vielmehr bin ich als Unternehmer in meinem Leben viele Risiken eingegangen und habe dabei nicht immer nur gewonnen, sondern auch kräftig verloren. Die Summe dieser positiven und negativen Erfahrungen macht die Essenz des Trainings und dieses Buches aus.

Achten Sie besonders auf die Inhalte, die Ihnen widerstreben

Doch zurück zu den Inhalten: Es wird sicher viele Punkte geben, denen Sie zustimmen können, die Sie vielleicht heute schon als Führungskraft leben. Das ist dann Bestätigung und Rückenwind für Sie. Besonders aufmerksam sollten Sie aber bei den Inhalten sein, mit denen Sie nicht sofort übereinstimmen, wo vielleicht Widerstand kommt oder wo Sie ganz einfach anderer Meinung sind. Denn dort wo es wehtut, ist in aller Regel für Ihre eigene Entwicklung am meisten zu holen. Deshalb setzen Sie sich damit auseinander.

Es ist dabei nicht mein Ziel, dass Sie Ihre Meinung oder Überzeugung ändern. Das, worauf es ankommt, ist vielmehr die Reflexion über die jeweiligen Inhalte, die intensive Auseinandersetzung damit, Ihr Nachdenken über Ihre Rolle als Führungskraft und Ihr eigenes grundsätzliches Führungsverhalten. Dann wird sich die Lektüre für Sie lohnen.

Geprägt durch Erfahrungen in meiner Jugend, bin ich überzeugter Mannschaftssportler – Einzelsportarten haben mich nie interessiert. Viele Jahre als Fußballer und in späteren Jahren als Hockeyspieler haben sich auch auf mein Verständnis von Führung und Zusammenarbeit ausgewirkt.

Im Unternehmen kommt es, wie beim Fußball, durchaus auf die Leistung des Einzelnen an. Darauf, dass jeder seinen Job auf hohem Niveau erledigt. Aber einer allein kann nicht gewinnen, für dauerhaften Erfolg muss es auch im Zusammenspiel klappen.

Im Zusammenspiel von Arbeitnehmern und Arbeitgebern hat es in jüngster Zeit einen unübersehbaren Wandel gegeben: nämlich den Wandel des Arbeitsmarktes. Eine ganze Führungsgeneration kannte bis vor Kurzem nur die Situation relativ gut verfügbarer Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt, also eher den Arbeitgeber-Markt. Das ist inzwischen gekippt. Eingesetzt hat diese Entwicklung 2010 auf dem Ausbildungsmarkt; erstmals seit vielen Jahren gab es mehr angebotene Ausbildungsplätze als Bewerber. Das setzt sich auch im allgemeinen Arbeitsmarkt rasant fort. Man denke nur an das Stichwort »Fachkräftemangel«, das uns in den Medien ständig begegnet. Und das beschreibt ja ebenfalls nur einen Teilaspekt.

**Wandel vom
Arbeitgeber-
Markt zum
Arbeitnehmer-
Markt**

Dieser Wechsel zum Arbeitnehmer-Markt stellt hohe, neue Ansprüche an die Unternehmen. Eine erstklassige Führungskultur und der Ruf des Unternehmens am Arbeitsmarkt werden mehr und mehr zur

Schlüsselfrage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Erstklassige Führungsqualität wird zum Wettbewerbsvorteil! Das Konzept HOCHLEISTUNG UND MENSCHLICHKEIT wird damit immer aktueller, weil es einen pragmatischen Weg weist, wie Unternehmen auch diese Herausforderung erfolgreich meistern können.

Wo immer von Arbeitnehmern, Mitarbeitern oder anderen Personen bzw. Gruppen die Rede ist, sind Frauen selbstverständlich ebenso gemeint wie Männer. Ich verzichte ausschließlich um des besseren Leseflusses willen darauf, beide Formen zu verwenden. Meine Wertschätzung gegenüber Frauen zeigt sich nicht zuletzt darin, dass ich selbst ein Unternehmen führe mit einem Anteil von über 90 Prozent Mitarbeiterinnen, darunter auch zahlreiche Führungskräfte. Ich schätze und erlebe die hohe Leistungsqualität von Frauen auf allen hierarchischen Ebenen.

I GRUNDLEGUNG

Wir machen uns auf den Weg! Den roten Faden bildet die bereits im Vorwort erwähnte Frage aller Fragen beim Thema Führung: Unter welchen Bedingungen sind Menschen im Unternehmen in der Regel bereit, ihr Leistungspotenzial dauerhaft auf hohem Niveau einzubringen? Die Antwort auf diese Frage und deren konsequente Umsetzung führt Unternehmen auf den Weg zur Spitze.

**Leitfrage für
Führung**

Definition der Liga

Alles beginnt mit einer unternehmerischen Entscheidung: In welcher Leistungsliga will ich mit meinem Unternehmen überhaupt spielen?

Mein Anspruch als Unternehmer und der Anspruch dieses Buches zielen auf die Champions League. Da wollen eigentlich alle Unternehmen gerne spielen, aber nur wenige in jeder Branche schaffen dafür die Voraussetzungen. Das ist nämlich anstrengend, dahin zu kommen, und dann auch anstrengend, dauerhaft ein solches Niveau zu halten. Und da hört dann in vielen Unternehmen der Spaß auch schon auf.

Allen Beteiligten, Führungskräften und Mitarbeitern, muss klar sein und immer wieder klargemacht werden, was ein solcher Spitzenleis-

tungsanspruch bedeutet. Was können Führungskräfte und Mitarbeiter in einem solchen Fall von ihrem Unternehmen erwarten? Was muss aber auch das Unternehmen von ihnen erwarten? Wer etwas Außergewöhnliches erreichen will, muss auch Außergewöhnliches leisten.

Wer geht vor Was

Die richtigen Leute am richtigen Platz

Der Grundsatz »Wer geht vor Was« steht für mich ganz zentral, wenn es um dauerhafte Spitzenleistung geht. Sorgen Sie deshalb dafür, dass um Sie herum handverlesen die richtige Mannschaft spielt. Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Leute am richtigen Platz eingesetzt sind. Denn es gibt durchaus richtige Leute am falschen Platz. In solchen Fällen ist es unsere Aufgabe als Führungskraft, dafür zu sorgen, dass sie an den richtigen Platz kommen – und den gibt es für richtige Leute immer.

Praxisbeispiel: Der Geschäftsführer eines Elektronikmarktes berichtete von einem Mitarbeiter, der in der Abteilung für »weiße Ware« (Geräte für die Hausarbeit wie zum Beispiel Waschmaschinen) fast ein Jahr durch schwache Leistung und Unzuverlässigkeit aufgefallen war. Jetzt führte er das Entlassungsgespräch und fragte den Mitarbeiter gereizt: »Sie haben mich jetzt ein Jahr lang geärgert, offensichtlich haben Sie keine Lust, hier zu arbeiten. Aber wozu haben Sie denn eigentlich Lust?« Daraufhin der Mitarbeiter: »Wenn Sie mich schon fragen, zu EDV und Neuen Medien, dazu hätte ich Lust.«

Der Geschäftsführer berichtete, dass er nie auf die Idee gekommen wäre, jenen Mitarbeiter in der EDV-Abteilung einzusetzen. Er gab ihm die Chance und konnte zusehen, wie dieser Mitarbeiter innerhalb weniger Wochen zu einem wichtigen Leistungsträger wurde.

Gerade unter den herrschenden Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt kann ich Ihnen nur empfehlen, den Stab über Mitarbeiter nicht zu schnell zu brechen. Gehen Sie bei unbefriedigender Leistung in die Auseinandersetzung, um zu klären, ob der Betreffende an einem anderen Platz nicht vielleicht doch ein »Richtiger« sein könnte.

Aber Achtung: Es gibt auch falsche Leute, und die sind an jeder Stelle des Unternehmens fehl am Platz. Es ist die unangenehme und unbequeme Aufgabe von Führungskräften, falsche Leute, die grundsätzlich nicht bereit sind, sich wirklich zu engagieren und auf hohem Niveau mitzuspielen, möglichst schnell zu erkennen. Und dann dafür zu sorgen, dass solche Mitarbeiter entweder umgehend ihr Leistungsverhalten ändern – das gelingt allerdings nur selten! – oder ansonsten das Unternehmen sehr bald wieder verlassen. Denn sie sind brandgefährlich für das Leistungsverhalten der gesamten Mannschaft.

»Wer geht vor Was« bedeutet aber auch: Wenn es an irgendeiner Stelle des Unternehmens nicht läuft, wenn immer wieder etwas schiefgeht, wenn Ziele nicht erreicht werden, dann sind es in aller Regel Wer-Fragen, die angegangen werden müssen, und keine Was-Fragen. Auch das gehört zu den unangenehmen und unbequemen Aufgaben von Führungskräften, diese Auseinandersetzung zu führen.

**Auch bei
Problemen die
Wer-Frage stellen**

Die Realität sieht jedoch oft anders aus: So manche Führungskraft bemüht sich nach Kräften, die Wer-Frage elegant zu umgehen und sich auf die Was-Ebene zu begeben. Dann wird noch mal ein Arbeitskreis oder eine Projektgruppe eingerichtet, ein Fachseminar wird angeboten, alle drehen drei Pirouetten und wundern sich schließlich, dass sie genau da wieder ankommen, wo sie angefangen haben: Problem nicht gelöst.

Ich behaupte: Probleme im Unternehmen sind letztlich immer Wer-Fragen. Wer sich dem konsequent stellt, ist ein gutes Stück weiter auf dem Weg zur Spitzenleistung.

Mit der richtigen Salonleitung haben wir über kurz oder lang auch das richtige Salonteam, das mit hohem Einsatz und bester Stimmung die Kunden begeistert und erstklassige Filialergebnisse erzielt. Wenn ein Salon nicht läuft, hat es immer etwas mit der Salonleitung zu tun – was aber häufig von außen im Detail schwer auszumachen ist. Bei einem Wechsel der Salonleitung haben wir allerdings schon viele »Spontanheilungen« erlebt, und das mit ansonsten unveränderter Mannschaft.

Der Rang der Führung

Für mich ist klar: Wenn die grundsätzliche Geschäftsidee in Ordnung ist und wirtschaftlich realistisch verfolgt wird, dann ist die Führungsqualität im Unternehmen der wohl entscheidendste Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei kommt es aber nicht nur auf die Führungsqualität an der Unternehmensspitze an; ebenso entscheidend ist auch die Qualität auf den nachfolgenden Führungsebenen, insbesondere auf der Basisführungsebene, der hierarchisch untersten Führungsebene.

Zentral für den Alltag: die unterste Führungsebene

Warum? Weil auf dieser Ebene in allen Unternehmen rund neunzig Prozent aller Mitarbeiter geführt werden. Die Mitarbeiter vor Ort erleben jeden Tag aufs Neue ihre direkte Führungskraft – nicht etwa den Vorstandsvorsitzenden – und registrieren täglich: Hier wird gut mit uns umgegangen, hier werde ich gut geführt ... oder eben nicht.

Man kann sich leicht vorstellen, welche Auswirkung diese alltäglichen Erfahrungen auf Engagement und Arbeitsfreude der Mitarbeiter und auf die Stimmung im Team haben. An dieser Stelle entscheidet sich nämlich, in welchem Umfang der Mitarbeiter (wenn er richtig ist) sein Leistungspotenzial tatsächlich einbringt. Deshalb ist die Basisführungsebene für mich in meinem Unternehmen auch die wichtigste.

Die Führungsqualität meiner Salonleitungen hat entscheidenden Einfluss auf Engagement und Stimmung an der Mitarbeiterbasis. Einen viel stärkeren Einfluss, als ich selbst jemals nehmen könnte! Ich kann dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen, dass auch auf der vorgesetzten Führungsebene dafür geeignete Leute eingesetzt werden, und ich kann die Führungsqualität meiner Salonleiter durch Training fördern – wenn sie richtig sind. Aber die tägliche Führungsarbeit und alles, was daraus auf die Mitarbeiter ausstrahlt, das leisten die Salonleitungen selbst. Und müssen das tun!

Dieser Aspekt, die Frage der Führungsqualität gerade an der Führungsbasis, wird in vielen Unternehmen sträflich vernachlässigt. Der beste Verkäufer wird zum Gebietsverkaufsleiter befördert, die beste Friseurin zur Salonleitung, der beste Sachbearbeiter zum Gruppenleiter. Dabei wird häufig ausschließlich auf die fachliche Qualifikation und Leistung gesehen, und die Frage der Führungsqualität, die in der neuen Aufgabe von maßgeblicher Bedeutung ist, wird gar nicht oder nur am Rande betrachtet. Und dann beginnt das Drama, an dessen Ende Sie nicht nur eine neue Führungskraft suchen müssen, sondern gleichzeitig einen guten Verkäufer verloren haben. Und die Leistung der Mannschaft schlechter geworden ist.

**Fachliche
Qualifikation
ist nicht gleich
Führungs-
qualifikation**

Ich empfehle bei der Auswahl von Führungskräften mit großer Sorgfalt vorzugehen und neben der unverzichtbaren fachlichen Qualifikation die Führungsqualität stark zu gewichten.

Beobachten Sie gerade diesen Aspekt bei neu berufenen Führungskräften, wenn Sie vorgesetzte Führungskraft sind. Nutzen Sie Probezeiten und eventuell Befristungen, um sich ein Bild von der Führungsarbeit zu machen – sprechen Sie auch mit Mitarbeitern!

In meinem Unternehmen erhalten neue, von außen kommende Salonleitungen grundsätzlich nur befristete Verträge, und zwar mit einer Befristung von maximal einem Jahr. In dieser Zeit erfolgt ein umfassendes Coaching: Neben dem Führungstraining erfolgen regelmäßig – mindestens alle drei Monate – Führungsgespräche mit der vorgesetzten Vertriebsleitung.

Aus dem Unternehmen aufsteigende Salonleitungen erhalten für ihre neue Funktion generell zunächst nur einen befristeten Vertrag, denn trotz vorherigen Trainings zeigt sich die Führungsqualität erst in der Position selbst. Dieser befristete Führungsvertrag erleichtert eine Rückkehr in die vorherige Mitarbeiterposition, vielleicht in einem anderen Salon, wenn es mit der Salonleitungsfunktion nicht klappt. Das erhält uns dann zumindest eine gute Friseurin.

Das Konzept HOCHLEISTUNG UND MENSCHLICHKEIT

Wie kann es gelingen, das enorme Leistungspotenzial, das bei den Mitarbeitern aller Unternehmen vorhanden ist, wirklich umfangreich zu nutzen? Die Antwort lautet: HOCHLEISTUNG UND MENSCHLICHKEIT.

Manche Teilnehmer meiner Seminare erklären zu Beginn, dass sie ganz gespannt sind, wie dieser Widerspruch, den die Begriffe ja wohl offensichtlich bilden, aufgelöst werden kann.

Ich bin der Überzeugung, dass für dauerhafte Spitzenleistung – Champions League – diese beiden Begriffe zusammengeführt werden müssen. Es sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille. Die große Herausforderung und Anforderung an Führungskräfte besteht genau darin, dies zu erkennen und in ihrer Führungspraxis zu leben.

**Hochleistung
und Menschlichkeit – kein
Widerspruch**

Wer heute und morgen als Führungskraft erfolgreich sein will, muss in der Lage sein, von seinen Mitarbeitern hohe Leistungen, hohe Ziele zu verlangen und diese auch erfüllt zu bekommen. Dies ist der Hochleistungsanspruch an Führungskräfte. Das hat durchaus etwas mit Druck, Auseinandersetzung, Fordern und Ansporn zu tun. Das ist die »harte« Seite der Führungsarbeit, ohne die dauerhafter Erfolg nicht möglich ist.

Aber dieselbe Führungskraft, die auf der einen Seite diesen hohen Leistungsanspruch stellt, die Druck auf die Mitarbeiter ausübt, muss auf der anderen Seite in der Lage sein, für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen und anständig mit den Mitarbeitern umzugehen. Das ist die »weiche« Seite der Führungsarbeit.

Nur Führungskräfte, denen es gelingt, beide Seiten mit hohem Gewicht zu praktizieren, werden überdurchschnittlich erfolgreich sein. Aber das ist schwer, das ist höchste Führungskunst. Das muss man trainieren, aber das ist – glücklicherweise – auch trainierbar.

Ich sehe mit immer größerer Überraschung, dass es immer noch viele Unternehmen und Führungskräfte gibt, die glauben, mit Hochleistung ohne Menschlichkeit die besten Ergebnisse erzielen zu können. Da werden Mitarbeiter unfair unter Druck gesetzt, es wird ihnen mit dem Verlust des Arbeitsplatzes gedroht, sie werden erpresst und getreten, kurz: es wird mit Angst operiert.

**Hochleistung
ohne Menschlichkeit**