

SHAWN D. MOON | A. ROGER MERRILL
TODD DAVIS | MICHAEL SIMPSON



DIE 3 FÜHRUNGS GESPRÄCHE

SO ENTFESSELN SIE DIE TALENTE
IHRER MITARBEITER

SHAWN D. MOON / A. ROGER MERRILL /
TODD DAVIS / MICHAEL SIMPSON

Die 3 Führungs- gespräche

So entfesseln Sie die Talente
Ihrer Mitarbeiter

Aus dem Amerikanischen
von Nikolas Bertheau



Die amerikanische Originalausgabe »Talent Unleashed« erschien 2017 bei Post Hill Press, Brentwood/USA.

Copyright © FranklinCovey Company
All rights reserved.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

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.

ISBN 978-3-95623-690-7

Lektorat: Ulrike Hollmann, Hambergen

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

Titelillustration: Freepik

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

Copyright © 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe 7

Vorwort **An Talent herrscht kein Mangel** 9

1. Kapitel **Die 3 Führungsgespräche** 16

Kapitel 2 **Das bestätigende Gespräch** 34

Kapitel 3 **Das klärende Gespräch** 73

Kapitel 4 **Das helfende Gespräch** 126

Kapitel 5 **Die 4 Prinzipien des Führungsgesprächs** 165

Nachwort **Sehenden Auges** 195

Anhang A **Die 3 Leitfäden für das Führungsgespräch** 201

Anhang B **Die Win-win-Leistungsvereinbarung** 221

Anhang C **Dank** 224

Anhang D **Anmerkungen** 226

Anhang E **Über die Autoren** 231

Über FranklinCovey 236

**Über FranklinCovey im deutschsprachigen
Raum** 238

Eine Anmerkung zum Text: Wir haben unseren persönlichen Erlebnissen die einheitliche Bezeichnung »Autorennotiz« gegeben, um deutlich zu machen, dass es uns dabei um die Geschichten als solche geht und nicht darum, wer sie beigesteuert hat.

Vorwort zur deutschen Ausgabe

»Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter aller Organisationen besitzt weit mehr Talent, Intelligenz, Fähigkeiten und Kreativität, als es ihre Arbeit erfordert oder sogar erlaubt«, davon war der Managementexperte Dr. Stephen R. Covey überzeugt. Und genau darum geht es: um das Erkennen und Entfesseln unentdeckter Talente von Menschen. Eine wahrlich herausfordernde Führungsaufgabe.

In diesem Buch vermitteln die vier international erfahrenen Berater und Autoren von FranklinCovey die hohe Bedeutung von Talenten und Begabungen für unseren Erfolg und schildern, wie man diese erkennt und zur Entfaltung bringt. Dabei legen sie Wert darauf zu erklären, wie man Menschen neu betrachtet, Beziehungen und Vertrauen aufbaut und so die Grundlage für erfolgreich gelebte Talente legt.

Nutzen Sie dieses Buch, um darüber Klarheit zu erhalten, wie Sie Talente Ihrer Mitarbeiter und Kollegen erkennen und ihnen helfen, diese zu entfalten. Behalten Sie dabei das Ziel im Blick, und denken Sie daran: Veränderungen im Verhalten passieren nicht von heute auf morgen. Wenn wir Sie dabei unterstützen können, lassen Sie es uns wissen.

Hans-Dieter Lochmann
President und CEO
FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald
Deutschland Schweiz Österreich

info@franklincovey.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.at
www.franklincovey.ch

Vorwort

An Talent herrscht kein Mangel

»Die meisten Führungskräfte und ihre Mitarbeiter sind sich ihrer eigenen Stärken nicht bewusst. Fragt man sie danach, antworten sie mit ratlosen Blicken oder verweisen auf Faktenwissen, was jedoch die falsche Antwort ist.«

PETER DRUCKER

Es war Rushhour an einem kalten Januarmorgen. In der Metro in Washington, D.C., drängten die Menschen zu den Zügen, um rechtzeitig zur Arbeit zu kommen. Inmitten des Gewusels ließ sich ein Mann auf dem kalten Zement nieder – in einem Korridor, in dem die Reisenden sich mühsam an ihm vorbeischlängeln mussten.

In der Hand hielt er einen Geigenkasten. Er öffnete ihn, entnahm ihm vorsichtig die Geige und stellte ihn anschließend vor sich hin, wo der Kasten die Passanten stumm ermahnte, einen Dollar oder zwei zu spendieren. Oder auch zwanzig ... oder mehr.

Dieser namenlose Geiger nahm sein Instrument und begann darauf zu spielen. Er hatte sechs Kompositionen von Johann Sebastian Bach für diesen Morgen ausgewählt. Sein Spiel war absolut perfekt, aber das fiel kaum jemandem auf. Nach mehreren Minuten blieb ein Mann mittleren Alters einen Augenblick lang stehen. Aber nach nicht einmal einer Minute ging auch er weiter. Einige Minuten später erhielt der Musiker seine erste Spende, als eine Frau einen Dollar in den Kasten fallen ließ, ohne dabei ihren Schritt zu verlangsamen. Noch ein paar Minuten später verweilte ein älterer Passant einen Augenblick lang an die Korridorwand gelehnt, nur um kurz darauf auf seine Uhr zu schauen und weiter seinem Ziel entgegenzueilen.

Fünfundvierzig Minuten lang spielte der Mann, und Tausende von Pendlern kamen während dieser Zeit an ihm vorbei. Am meisten interessierten sich noch die Kinder für seine Musik. Der Erste, der stehenbleiben und zuhören wollte, war ein dreijähriger Junge, der den Mann fasziniert anschaute und seiner Musik lauschte. Aber seine Mutter hatte es offenbar eilig, und so zog sie ihn mit sich fort. Viele weitere Kinder blieben ebenfalls stehen, um zu lauschen, aber sie alle wurden von ihren Eltern mitgezogen, von denen keiner auch nur ansatzweise sein Tempo verlangsamte.

Als er fertig war, sammelte der Geiger seine Münzen ein, verstaute sein Instrument im Kasten und ging. Während dieser Dreiviertelstunde hatte er 32 Dollar eingenommen. Niemand hatte applaudiert oder ihm für seine Mühe gedankt. Da war nichts außer der morgendlichen Eile – das Einzige, was zählte, war die rasche Fahrt zum Ziel, um mit der ach so wichtigen Tagesarbeit beginnen zu können.

Bei diesem Ereignis handelte es sich um ein gesellschaftliches Experiment, das die *Washington Post* veranlasst hatte. Der Mann, der da in der kalten Metrostation auftrat, war kein anderer als Joshua Bell, einer der besten Geiger der Welt. Er hatte sechs der schwierigsten Stücke aufgeführt, die jemals für die Geige geschrieben wurden, und er hatte es auf einem Instrument getan, das 3,5 Millionen US-Dollar wert war. Zwei Abende zuvor war Bell in einem ausverkauften Konzertsaal in Boston aufgetreten, wo die Tickets im Durchschnitt mehr als 100 US-Dollar kosteten.

Kaum zu glauben, dass so gut wie keiner von den Tausenden von Pendlern, die an diesem Morgen an Joshua Bell vorbeieilten, irgendein Gespür für sein Weltklassetalent gehabt haben soll. Und doch: Wie häufig laufen wir einfach vorbei, ohne zu bemerken, welche Begabungen und Talente sich direkt vor unseren Augen auftun?

Wie die Menschen in der Metrostation haben auch wir häufig kein Gespür für Größe und Brillanz – und das nur, weil wir halb abwesend durch die Welt laufen, anstatt voll und ganz im Hier und Jetzt zu leben. Wir sind dermaßen absorbiert von den Anforderungen des Tages und so darauf fixiert, irgendwelche Dinge zu erledigen oder an irgendwelche Orte zu gelangen, dass wir dem außergewöhnlichen Talent, das fast immer zum Greifen nahe ist, keine oder so gut wie keine Aufmerksamkeit schenken.

Wie oft nehmen Sie die Talente derer wahr, mit denen Sie Ihre Tage verbringen?

Wie häufig machen Sie sich die einzigartigen Begabungen der Menschen in Ihrem Umfeld bewusst?

Haben Sie als Führungskraft auch nur die leiseste Ahnung, wie viel Potenzial in Ihren Mitarbeitern steckt?

Sind Sie sich Ihrer eigenen Talente bewusst?

Wir sprechen hier nicht nur über Ihren phänomenalen Basketballwurf letzten Freitag. Oder über die vier Sprachen, die Sie sprechen. Oder die 24 Yoga-Übungen, die Sie beherrschen.

Wir sprechen über die vielen verborgenen Ressourcen in Ihnen und den Menschen um Sie herum, von deren Existenz Sie nicht die leiseste Ahnung haben. Wir sprechen über den »Joshua Bell« in Ihren Mitarbeitern und in Ihnen selbst.

Denken Sie darüber nach. Wer hat schon einmal in Ihnen eine Fähigkeit entdeckt, die Sie selbst nicht gesehen haben?

Und hat sich das in Ihrem Leben bemerkbar gemacht?

Wie hat es sich auf Ihre Beziehungen zu anderen Menschen ausgewirkt?

Wären Sie gern fähig, das, was diese Person für Sie getan hat, Ihrerseits für andere zu tun?

Autorennotiz Als Jugendlicher war ich so faul, wie man es sich nur vorstellen kann. Ich war ein schlechter Schüler und bekam selbst in Fächern, die ich eigentlich beherrschte, miserable Zensuren. Ich hatte ein Faible für Geschichte und las zu Hause viel, aber ich weigerte mich, meine Schulbücher zu lesen. Das war Arbeit!

Eines Tages nahm mich mein Geschichtslehrer, von dem ich immer angenommen hatte, dass er mich nicht ausstehen konnte, nach dem Unterricht zur Seite und schaute mir in die Augen. Mit zittriger Stimme sagte er: »Du bemogelst dich selbst. Du könntest viel besser sein. Ich bin mir sogar sicher, dass du eine Begabung für Geschichte hast.«

Diese Worte lösten in mir ein seltsames Gefühl aus. Kein Lehrer hatte sich jemals nennenswert für mich interessiert. Von nun an aber begann ich mich unter seinen Augen zu strecken. Er beobachtete mich, gab mir Tipps und ermunterte mich. Seine Vorstellung von dem, wozu ich fähig war, spornte mich an, und ich begann, mich anzustrengen. Um es kurz zu machen: Zu guter Letzt beendete ich mein Geschichtsstudium an einer namhaften Universität mit »ausgezeichnet«. Das war ein großartiges Gefühl, und diesen Erfolg verdanke ich zu

einem großen Teil diesem einen Lehrer, der mich damals mit zittriger Stimme »zur Rede gestellt« hatte.

Einer unserer Partner berichtet hingegen von folgendem Erlebnis:

»Ich arbeitete einst für einen Chef, der den Eindruck hatte, sich wirklich mit seinen Mitarbeitern zu beschäftigen und ihnen zu helfen, sich weiterzuentwickeln, lohne nicht die Mühe und führe am Ende nur zu Enttäuschungen: ›Du investierst viel Zeit und viel Geld, und sobald sich jemand das nötige Wissen angeeignet hat, geht er einfach fort.«

Ich konnte ihm das nachfühlen. Das ist natürlich frustrierend, wenn man so viel Mühe in jemanden investiert und der dann einfach geht. Aber dann sagte ich zu ihm: ›Betrachte es einmal von der anderen Seite. Was wäre, wenn du keine Mühe investieren würdest und sie einfach blieben? Was für Mitarbeiter hättest du dann?«

Diesem Chef war es nicht gegeben, gute Mitarbeiter zu halten. In seinen Augen war es verschwendete Zeit, sich um seine Mitarbeiter zu kümmern, und wenn sie gingen, nahm er es ihnen übel.«

Führung ist ein kompliziertes Geschäft. Zu den wichtigsten Aufgaben guter Führungskräfte aber gehört es heute, die Talente und Stärken ihrer Mitarbeiter zu sehen, zu erkennen und zu stärken und zugleich ihre Organisationen so attraktiv für diese Mitarbeiter zu gestalten, dass sie, nachdem sie sich ihrer eigenen Talente und Stärken bewusst geworden sind, nicht gehen und sich einen anderen Job suchen – in einer Arbeitswelt, in der sich alles so rasch verändert.

Wie kann das gelingen? Denken Sie darüber nach. Während die meisten Führungskräfte deshalb Führungskräfte geworden sind, weil sie sich zuvor als Mitarbeiter bewährt haben, zeichnen sich wahrlich bemerkenswerte Führungskräfte durch das aus, was sie für andere Menschen, nämlich ihre Mitarbeiter, tun. Wenn Sie einmal herumfragen, wen die Menschen als die besten Chefs aufzählen, die sie jemals hatten (und das haben wir getan – auf sechs Kontinenten), werden Sie zur Begründung selten hören, dass jemand in seinem Fachgebiet ein ausgewiesener Experte sei. Vielmehr werden Sie Stichworte hören wie Menschlichkeit, Mut, Fürsorglichkeit und ein tiefes menschliches Interesse. Man wird Ihnen erzählen, wie da jemand es verstand, das Beste aus seinen Mitarbeitern herauszuholen und ihnen zu helfen, sich weiterzuentwickeln und in ihrer Tätigkeit einen tieferen Sinn zu

entdecken. Man wird Ihnen erzählen, dass sich da jemand wirklich gekümmert hat.

Mehr als 80 Prozent derer, die wir befragt haben, kreuzten mindestens zwei der folgenden drei Aussagen als zutreffende Beschreibungen der »besten Chefs« an, die sie jemals hatten:

- ▶ »Ich hatte das sichere Gefühl, dass mein Chef mir jederzeit helfen würde, meine Talente zu entdecken, zu entwickeln und zu nutzen, um etwas zu leisten, was mir selbst etwas bedeutete.«
- ▶ »Ich hatte das sichere Gefühl, dass zwischen uns Einigkeit darüber bestand, was von mir erwartet wurde, warum es wichtig war und wie ich es auszuführen hätte.«
- ▶ »Ich hatte das sichere Gefühl, dass mein Chef im Bedarfsfall nach Wegen suchen würde, wie er mir unter die Arme greifen könnte.«

In der heutigen Arbeitswelt ist ein solches Gefühl nicht nur eine »nette Zugabe«. Wer Toptalente an sich binden möchte und Wert legt auf Spitzenleistung, ist gezwungen, dieses Gefühl in seinen Mitarbeitern zu erzeugen. Zugegeben, der Aufbau von Beziehungen, die in den Mitarbeitern Wachstumskräfte, Kreativität und Spitzenleistung freisetzen und die Bereitschaft schaffen, ihren Arbeitgebern über längere Zeit treu zu bleiben, erfordert einen gewaltigen Einsatz nicht zuletzt in Form von Zeit. Aber der Nutzen dieser Investition ist gewaltig.

Sie haben vielleicht schon einmal davon gehört, dass Mitarbeiter nicht deshalb gehen, weil ihnen das Unternehmen nicht mehr gefällt, sondern weil sie mit ihrem Chef nicht zurechtkommen. Und Sie haben vielleicht ebenfalls schon gehört, dass die »Millennials« (nach allgemeinem Verständnis die in den letzten zwei Jahrzehnten des alten Jahrtausends Geborenen) mobiler sind als alle Generationen vor ihnen und regelmäßig bereit sind, den Job zu wechseln. Gallup zufolge waren 60 Prozent der Millennials, die wiederum zumindest in den Vereinigten Staaten mehr als die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung ausmachen,¹ zum Zeitpunkt der Befragung offen für neue Jobangebote.²

Unsere Erfahrung lautet aber, dass gute Mitarbeiter aller Generationen, ob Millennials, Generation X, Babyboomers oder die sogenannten »stillen Alten«, in der Regel keinem Chef den Rücken kehren, der sich wirklich um sie bemüht und ein integratives Arbeitsumfeld schafft. Mitarbeiter jeder demografischen Provenienz wünschen sich

Zugehörigkeit. Sie wollen das Gefühl haben, ein Teil des Ganzen zu sein, und sie wollen spüren, dass ihre Chefs und Kollegen ein echtes Interesse an ihnen haben. Sie wollen die Gewissheit spüren, dass ihre Chefs ihnen behilflich sind, wichtige Ziele zu erreichen und einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Manager und Führungskräfte, die es verstehen, ein solches Zugehörigkeitsgefühl zu erzeugen, sind häufig ein entscheidender Erfolgsfaktor für ihre Arbeitgeber.

Das vorliegende Buch handelt von den 3 Kategorien von Führungsgesprächen, mit deren Hilfe Sie – als Teamleiter, Projektleiter oder Firmenchef – Ihren Mitarbeitern zeigen, wie wichtig sie Ihnen sind, und ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln. Es beschreibt, wie Sie mithilfe dieser Gespräche die besten Mitarbeiter an Land ziehen und an Ihr Unternehmen binden, und wie Sie die Talente dieser Mitarbeiter entdecken und fördern können – zum Wohle des Unternehmens. Es erklärt, wie Sie mit Ihren Worten in Ihren Mitarbeitern jenes Gefühl der »Sicherheit« erzeugen können, von dem in den oben genannten drei Aussagen die Rede war.

Uns ist bewusst, dass »Führung« in der heutigen Welt vieles heißen kann – in offiziellen ebenso wie in inoffiziellen Funktionen. In unserer teamorientierten, flexiblen Arbeitswelt können Sie heute ein Team leiten und morgen in einem anderen Kontext einem Projektleiter zuarbeiten. Daneben existieren vielfältige Möglichkeiten der Mentorentätigkeit und des Coachings. Nach unserem Verständnis handelt es sich in allen diesen Fällen um Spielarten des »Führens«, und so lassen sich die hier vorgestellten Gesprächskategorien auch auf alle diese Situationen und Rollen erfolgversprechend anwenden.

Wie Sie diese Gespräche führen, lernen Sie im Prinzip binnen Minuten, und die ersten positiven Ergebnisse werden sich schon sehr bald einstellen. Mit der Zeit aber können Sie einen reichen Schatz an Wissen, Charaktereigenschaften und Fähigkeiten entwickeln, um eine Gesprächsatmosphäre in Ihrem Team oder Ihrem Unternehmen zu schaffen, in der Ihre Mitarbeiter ihre Talente voll zur Geltung bringen und so ihr Leistungspotenzial voll ausschöpfen können.

Ogleich der Fokus dieses Buches auf Gesprächen liegt, mit denen Sie den Beitrag Ihrer Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg steigern, lassen sich, wie aus einigen unserer persönlichen Anekdoten deutlich wird und wie Sie sich vielleicht selbst schon gedacht haben, dieselben Überlegungen auch auf Gespräche mit Familienangehörigen und anderen Menschen anwenden, zu denen wir wichtige Beziehungen

unterhalten und denen gegenüber wir möglicherweise eine zumindest informelle Führungsrolle innehaben.

Unser Versprechen an Sie lautet:

Wenn Sie sich auf unsere Gedanken und Überlegungen einlassen, indem Sie dieses Buch lesen, und wenn Sie beginnen, anhand der in diesem Buch vorgestellten Gesprächsleitfäden echte Führungsgespräche mit den Menschen um Sie herum zu führen, dann werden Sie

- ▶ ein neues Führungsverständnis und Fähigkeiten entwickeln, die sich in einer signifikanten Stärkung Ihrer Beziehungen zu den von Ihnen Geführten ausdrücken;
- ▶ Zuversicht in Ihre eigene Fähigkeit entwickeln, in den Menschen um Sie herum Talente zu entdecken und ihnen zu helfen, diese zur Entfaltung zu bringen;
- ▶ ein wachsendes Bewusstsein dafür entwickeln, dass Sie, indem Sie anderen helfen, ihre Talente zur Entfaltung zu bringen, zugleich auch Ihre eigenen Talente fördern.

Die 3 Führungsgespräche sind das gemeinschaftliche Werk von vier Autoren, denen es vergönnt war, mit eigenen Augen zu beobachten, wie es Führungskräften weltweit gelingt, die Talente der Menschen um sie herum zu fördern und zu stärken. Wir werden von Fall zu Fall Erfahrungsberichte dieser Führungskräfte in unsere Darstellung einflechten. Der Großteil des Buches aber basiert auf den Erfahrungen, die wir selbst im Lauf von 30 Jahren in unserer Arbeit mit Tausenden von FranklinCovey-Kunden gesammelt haben.

1. Kapitel

Die 3 Führungsgespräche

»Talent entwickelt sich zum entscheidenden Erfolgsfaktor von Unternehmen. Diejenigen Unternehmen werden die Gewinner sein, die von Menschen geführt werden, die es verstehen, ihre Unternehmen wandlungsfähig zu machen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, kalkulierte Risiken einzugehen, neue wertversprechende Chancen zu erkennen und wahrzunehmen und sich immer wieder neu von ihren Wettbewerbern abzusetzen.«

BILL CONATY UND RAM CHARAN¹

Im gemeinsamen Gespräch wurde uns vieren bewusst, dass wir es zusammengerechnet auf weit mehr als 100 Jahre Erfahrung in der Arbeit mit Hunderten von Unternehmen und Zehntausenden von beteiligten Personen bringen. Unsere Erfahrung mit diesen Unternehmen und Personen umspannt mehr als 50 Länder in aller Welt. Zugleich gehören wir alle vier einem bemerkenswerten Unternehmen an, das im Lauf von mehr als drei Jahrzehnten wegweisende Forschungen zur Leistungsverbesserung in Unternehmen, in der Teamarbeit sowie auf der individuellen Ebene betrieben hat.

Mit Blick auf diese Erfahrung fragten wir uns: *Gälte es, sich auf einen einzigen Faktor zu verständigen, der weltweit einen entscheidenden positiven Einfluss auf die Leistung von Individuen und Unternehmen hat, welcher wäre es?*

Die Antwort war klar: *Es liegt an den Führungskräften, die Talente der von ihnen Geführten zur Entfaltung zu bringen.*

Davon, wie eine Führungskraft einen Mitarbeiter wahrnimmt und mit ihm interagiert, hängt ab, ob es ihr gelingt, die Talente, die in ihm schlummern, freizulegen und zur Entfaltung zu bringen. Eine gute Führungskraft begegnet ihrem Mitarbeiter mit echter Wertschätzung und aufrichtigem Interesse. Sie tut ihr Bestes, damit dieser Mitarbeiter sich persönlich weiterentwickeln und seine Tätigkeit und seinen Beitrag zum Team und zum Unternehmen als sinnvoll empfinden kann. Auf diese Weise motiviert die Führungskraft den Mitarbeiter, die eigenen Talente zu entwickeln und zum Wohle des Unternehmens bestmöglich zum Einsatz zu bringen.

Diese Aufmerksamkeit seitens der Führungskraft ist keine Modeerscheinung und keine mechanisch anwendbare Technik. Seit Menschengedenken konnte Führung nur so funktionieren. Eines der ältesten erhaltenen Zeugnisse sind die »Maximen des Ptahhotep« ungefähr aus dem Jahr 2200 vor Christus.

Ptahhotep war ein altägyptischer Stadtverwalter und Wesir (erster Minister) unter Pharaon Djedkare Isesi aus der fünften Dynastie. Er gilt als der Urheber dieses frühen Beispiels ägyptischer »Weisheitsliteratur«, die dazu diente, junge Männer im geziemenden Verhalten zu unterweisen. Aus dem Manuskript wird deutlich, dass Ptahhotep dem Individuum mit seinen Talenten und Fähigkeiten großen Wert beimaß. Bedenkt man, dass das Buch, das Sie in der Hand halten, in erster Linie von *Führungsgesprächen* handelt, ist es besonders aufschlussreich, dass das Ptahhotep-Dokument in wörtlicher Übersetzung den Titel trägt: »Die Maximen der guten Unterhaltung«.

Einige Weisheiten dieser frühen Führungspersönlichkeit könnten – mit wenigen zeitbedingten sprachlichen Veränderungen – aus der jüngsten Management- und Leadership-Literatur stammen. So heißt es dort beispielsweise über die Bedeutung des Zuhörens (als Ausdruck des demonstrierten Interesses):

»Wenn du führen willst, so höre dem Bittsteller geduldig zu und unterbrich ihn nicht, bis sein Bauch leer ist von allem, was er dir zu sagen sich vorgenommen hatte ... Nicht allem, um was er bittet, kann stattgegeben werden, aber indem du ihm zuhörst, besänftigst du sein Herz.«²

Fast jeder Mensch kommt früher oder später an einen Punkt, an dem er erkennt: Wahre Führung bedeutet, sich um die Geführten zu kümmern und sich für sie einzusetzen. Weniger offensichtlich – oder zu-

mindest weniger häufig ausgesprochen – ist die Tatsache, dass wahrhaft große Führungspersönlichkeiten sich nicht nur um ihre Leute kümmern und sich für sie einsetzen, sondern dass sie ihnen diese Fürsorge in einer Weise zuteilwerden lassen, die für die Betroffenen bedeutsam ist, und ihnen helfen, sich entscheidend weiterzuentwickeln.

Als wir vier uns unsere praktischen Erfahrungen und globalen Forschungsergebnisse vorknöpfen, um daraus die effektivste Art und Weise abzuleiten, wie sich Fürsorge kommunizieren lässt, destillierten sich für uns am Ende drei Kategorien von Führungsgesprächen – fortgesetzten, tief greifenden Gesprächen zwischen Führenden und Geführten – heraus, die dazu geeignet sind, Talente zu entdecken und zur Entfaltung zu bringen.

Alle diese Gespräche vermitteln dem Gesprächspartner echte Fürsorge und aufrichtiges Interesse. Werden diese Gespräche auf langfristiger Basis geführt, fördern sie die Wahrscheinlichkeit, dass der Einzelne seine Tätigkeit als freudespennend und erfüllend empfindet, mit der Folge, dass sich die Leistung seines Teams und seiner Organisation dramatisch verbessert.

Ziel dieses Buches ist es, Sie mit diesen drei Kategorien von Führungsgesprächen vertraut zu machen – was sie sind, warum sie funktionieren und wie Sie die praktischen Fähigkeiten entwickeln, die Sie benötigen, um sie führen zu können. Zu diesem Zweck werden wir Ihnen einige praktische Tools – Gesprächsleitfäden – an die Hand geben, die Sie sofort in die Lage versetzen, mit diesen Gesprächen zu beginnen.

Führung ist ein Gespräch

Jemand hat gesagt: »Die Ehe ist ein einziges langes Gespräch. Heiraten Sie also nur jemanden, mit dem Sie sich gern unterhalten!« In Wirklichkeit bestehen alle guten Beziehungen lediglich aus einer Folge guter Gespräche. Je bedeutungsvoller, vertrauensvoller und offener sich so ein Gespräch gestaltet, desto erfüllender ist die Beziehung.

Wie die Leadership-Experten Robert J. Anderson und William A. Adams sagten: »[Auch] Führung ist ein Gespräch.«³

»Führungskräfte verbringen den Großteil ihrer Tage mit Gesprächen – Besprechungen, Telefonaten, E-Mails und strategischen Mitteilungen ... Von der Güte dieser Führungsgespräche hängt ab, wie effizient Informationen weitergegeben werden, wie effektiv sich die gemeinsame Arbeit gestaltet und wie leistungsstark sich das Unternehmen am Ende zeigt ... Die Güte unserer Gespräche und unserer Beziehungen korreliert also unmittelbar mit den Ergebnissen, die wir produzieren.«⁴

Wenn Führung also wirklich nichts anderes ist als ein einziges langes Gespräch, in dem wir ununterbrochen kommunizieren, dann hilft es vielleicht, wenn wir die Art und Weise, wie wir mit den Menschen um uns herum kommunizieren, einmal genauer unter die Lupe nehmen. Wir könnten beispielsweise fragen: »Bin ich in meinen Gesprächen zuvorkommend, ehrlich und hilfreich? Motiviere und inspiriere ich meine Mitarbeiter, sich besser und zielgerichteter einzubringen? Mit anderen Worten: Fühlen sie sich wirklich angesprochen? Oder sind meine Worte zu sparsam bemessen, oberflächlich, emotionslos und faktenbesessen? Oder, schlimmer noch, kommen sie drohend, kritikversessen oder sarkastisch herüber?«

Im Folgenden zeigen wir Ihnen Auszüge aus typischen Äußerungen am Arbeitsplatz. Überlegen Sie, was zwischen den Zeilen stehen könnte und welches Ergebnis eine solche Kommunikation bewirkt. Fallen Ihnen aus Ihrer Erfahrung Beispiele mit ähnlich starken Botschaften zwischen den Zeilen ein?

Überlegen Sie, wie Sie selbst kommunizieren. Was vermitteln die Worte, die Sie an die von Ihnen Geführten richten, hinsichtlich Ihrer Einstellung zum Team, zum Unternehmen oder zu Ihrer eigenen Rolle? Und was folgt daraus für Ihr Team oder Ihr Unternehmen?

Im Rahmen unserer Arbeit mit Mitarbeitern von Unternehmen aus aller Welt bekommen wir häufig Kommentare zu hören wie die folgenden:

- ▶ »Ich weiß nicht, wie unsere Ziele lauten, wenn es die überhaupt gibt.«
- ▶ »Ich weiß nicht, in welche Richtung sich unser Team bewegt und wozu es überhaupt existiert.«
- ▶ »Ich frage mich manchmal, ob überhaupt jemand unsere Arbeit wertschätzt und ob wir damit langfristig irgendetwas bewirken.«

Abbildung 1.1

Was gesagt wurde	Was damit kommuniziert wurde
»Die Argumente, die die Unternehmensleitung da vorbringt, versteht auch nur sie selbst. Wir machen's einfach so. Okay?«	Unsere Ideen erfahren keine Wertschätzung. Wir sind nicht Mensch, sondern nur Teil einer Maschine, an deren Hebel klügere und bessere Leute als wir sitzen.
»Fakt ist: Es gibt gute und schlechte Firmen. Da kann man nichts machen.«	Wir sind Opfer. Wir können an unserer Situation nichts ändern.
»Die guten Leute gehen weg und die Nieten bleiben.«	Dies ist ein schlechter Arbeitsplatz. Wer hier bleibt, trägt von vornherein den Stempel »leistungsschwach« – da kann er sich anstrengen, wie er will.
»Ich hoffe, du hast jemanden, der das bestätigen kann, was du da behauptest. Sonst machen die dich fertig.«	Hüte dich davor, schlechte Nachrichten zu überbringen. Nur so überlebst du hier. Mit Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz wirst du hier nichts.
»Die von der Versandabteilung packen es einfach nicht. Was um sie herum geschieht, sehen die nicht.«	Das Problem liegt nicht bei uns. Es hat seine Ursache irgendwo »da draußen«. Die »anderen« sind schuld.
»Die Einschnitte sind so groß, dass wir unseren Job schlicht nicht mehr machen können.«	Erfolg ist schlechterdings ausgeschlossen – aber wir können nichts dafür.
»Hast du schon gehört? Marcie aus der Betriebsabteilung haben sie nach fünfzehn Jahren einfach so entlassen. Die Leute werden hier nur ausgebeutet und dann fallen gelassen.«	Jeder muss hier um seinen Job bangen. Die da oben fühlen sich uns gegenüber nicht verpflichtet (und folglich brauchen wir uns auch ihnen gegenüber nicht verpflichtet zu fühlen).
»Obwohl wir schon so lange an diesem Projekt arbeiten, kommt von der Leitung keine Unterstützung. Die verstehen einfach nicht, welche Chance darin liegt.«	Wir wissen nicht, was von uns erwartet wird, oder können uns auf Absprachen nicht verlassen. Die da oben sind inkompetent und haben keine Ahnung.
»Zeit und Ressourcen reichen nie, um die Arbeit im ersten Anlauf gut zu machen. Hinterher ist dann auf einmal viel Zeit da, um alles noch einmal durchzugehen und jedem seine Fehler vorzukauen.«	Wir sind dem Goodwill von Leuten ausgeliefert, die entweder zu blöd oder zu geizig sind, um uns mit dem auszustatten, was wir brauchen, damit wir unsere Arbeit gut machen können.

- ▶ »Ich weiß nicht, was ich in meiner Rolle Wesentliches beitragen kann.«
- ▶ »Ich bin im Rahmen meiner Tätigkeit nicht befugt, eigenständige Entscheidungen zu treffen.«
- ▶ »Ich habe nicht das Gefühl, dass mir irgendjemand zuhört. Warum sollte er auch?«
- ▶ »Ich habe häufig den Eindruck, dass es meinem Chef wichtiger ist, von eigenen Fehlern abzulenken und sich selbst in ein gutes Licht zu setzen, als den Problemen auf den Grund zu gehen und sie zu lösen.«

Welche Motivation sollten Mitarbeiter, die von solchen Eindrücken berichten, haben, ihre Talente zu entdecken und ihr Bestes zu geben?

Denken Sie nun an die besten Führungskräfte, die Sie erlebt haben. Wie verstanden diese es, »durch Gespräche zu führen«? Waren die von ihnen Geführten ebenso ratlos, was Richtung und Zweck ihres Teams oder ihre eigenen Rollen betraf? Waren sie ebenso apathisch?

Erfolgreiche Führungskräfte, Mentoren und Coachs beweisen aufrichtiges Interesse an den Menschen um sie herum. Sie entwickeln Talent, wecken Leidenschaft, setzen Energien frei und geben Motivation und Inspiration. Ihre Führungsgespräche richten sich an die ganze Person – Verstand, Seele und Herz. Und diese Gespräche haben einen enormen Einfluss auf die Einsatzbereitschaft.

Laut einem Bericht des *Gallup Business Journal* »hängt die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zu bis zu 70 Prozent von den Führungskräften ab«. Weiter heißt es: »Eine zuverlässige Kommunikation korreliert mit einer gesteigerten Einsatzbereitschaft.« Konkret heißt das: »Die höchste Einsatzbereitschaft zeigen Mitarbeiter, die täglich in irgendeiner Form (von Angesicht zu Angesicht, telefonisch oder elektronisch) mit ihren Vorgesetzten kommunizieren.« »Klarheit hinsichtlich der gestellten Erwartungen stellt möglicherweise das elementarste Mitarbeiterbedürfnis dar und ist ein wesentlicher Leistungsfaktor ... Gute Führungskräfte teilen ihren Mitarbeitern nicht nur mit, was von ihnen erwartet wird; sie sprechen überdies regelmäßig mit ihren Mitarbeitern über ihre Aufgaben und ihre Fortschritte. Sie sparen diese entscheidenden Themen nicht für die einmal jährlich stattfindenden ›Mitarbeitergespräche‹ auf.«⁵

Die drei Kategorien von Führungsgesprächen, die wir in diesem Buch vorstellen, liefern den kulturellen Rahmen, innerhalb dessen Sie

Ihre eigenen Führungsgespräche entwickeln und verbessern können, um Ihre Kommunikation künftig bewusster und klarer zu gestalten. Auf diese Weise erhöhen Sie auch die positive Wirkung, die Sie mit Ihrer Kommunikation erzielen. Führungskräfte nutzen diese Gespräche, um Vertrauen aufzubauen, Leistung anzuerkennen, Erwartungen zu setzen und die strategische Zielsetzung fortlaufend zu definieren und zu justieren.

Bestätigung, Klärung und Hilfestellung

Unsere Forschungen und Erfahrungen haben ergeben, dass es im Wesentlichen drei Kategorien von Führungsgesprächen gibt:

1. Das bestätigende Gespräch
2. Das klärende Gespräch
3. Das helfende Gespräch

Abbildung 1.2



- 1. Bestätigende Gespräche** vermitteln jedem Einzelnen im Team seinen Wert und seine Möglichkeiten. In einem bestätigenden Gespräch entdeckt ein Mitarbeiter seine unverwechselbaren Talente, Leidenschaften und Fähigkeiten – seine individuelle »Stimme« – und setzt sie in Verbindung zu seinen Aufgaben und Zuständigkeiten. Hier erhält er die Möglichkeit, sich seiner einzigartigen Talente bewusst zu werden und zu erkennen, wie sein Beitrag aussehen könnte.
- 2. Klärende Gespräche** dienen dazu, langfristige und kurzfristige Ziele zu definieren, Rollen festzulegen und Zuständigkeiten abzustecken. Ein klärendes Gespräch macht aus »austauschbaren Beschäftigten« verlässliche Partner, Kollegen und Mitarbeiter, die gemeinsam an der Verwirklichung jener Ziele arbeiten, die entscheidend sind für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und jedes Beteiligten.
- 3. Helfende Gespräche** machen aus Vorgesetzten Führungskräfte, Coachs und Mentoren, die ihren Mitarbeitern die Unterstützung bieten, die diese benötigen, um ihre Tätigkeit erfolgreich auszuüben. Führungskräfte »ebnen den Weg«, indem sie Hindernisse aus dem Weg räumen, Wissen vermitteln, coachen und Kurskorrekturen vornehmen, wann immer dies erforderlich ist.

Diese Gespräche sind der wesentliche Kern der Arbeit einer jeden Führungskraft. Bestätigende Gespräche helfen den Mitarbeitern dabei, Möglichkeiten, sich einzubringen, sowie ihre einzigartigen Talente zu erkennen und zu definieren. Klärende Gespräche stellen Einigkeit über die Erwartungen her und dienen der Anerkennung von Geleistetem. Helfende Gespräche sind dazu da, festzustellen, wo Kollegen und Führungskräfte Hindernisse aus dem Weg räumen können, um den Fortgang der Arbeit zu ermöglichen beziehungsweise zu erleichtern.

In Wahrheit sind die 3 Führungsgespräche nur Bestandteile eines einzigen langen Führungsgesprächs. Die Unterteilung hilft Ihnen, sich besser auf das zu fokussieren, was im jeweiligen Augenblick wichtig ist. Manche dieser Gespräche sind länger und finden in einem formelleren Rahmen statt; andere sind kurz und entspringen scheinbar der Laune des Augenblicks. Mithilfe dieses Rahmenkonzepts können Sie als Führungskraft sicherstellen, dass Sie Gelegenheiten, mit Ihren Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, nicht leichtfertig vergeben – Gelegenheiten, ihrer »Stimme« zu lauschen und sie in ihrem Selbst-

wert zu bestätigen, Gelegenheiten, die Kräfte auf die gemeinsamen Ziele auszurichten, und Gelegenheiten, die idealen Voraussetzungen zu schaffen, damit der geleistete Beitrag auch Früchte trägt.

Viele dieser Gespräche ereignen sich live; manche jedoch werden, den heutigen Möglichkeiten entsprechend, virtuell stattfinden – über E-Mails, Kurznachrichten und in den sozialen Medien. Der persönliche Kontakt ist wichtig. Nichts ersetzt den unmittelbaren Kontakt zwischen Menschen. Aber die Technologie eröffnet uns viele Möglichkeiten, diesen Kontakt zu pflegen, und manchmal lassen sich schwierige Gedanken und Ideen auf diesem Wege leichter austauschen als von Angesicht zu Angesicht.

Diese Führungsgespräche stellen mitunter Wendepunkte dar. Das neu erlangte Bewusstsein für die eigene Berufung kann ein Leben verändern. Wichtige Ziele werden vereinbart und anschließend erreicht. Mitarbeiter entwickeln mehr Zuversicht, wenn sie spüren, dass ihre Vorgesetzten zur Stelle sind, wann immer sie sie brauchen. Im Ergebnis sehen sich die Teams und ihre Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihre Anstrengungen so zu koordinieren, dass jeder den größtmöglichen Erfolg erzielt und in seiner Tätigkeit die größtmögliche Erfüllung findet.

Diese Gespräche sind dazu da, den Mitarbeitern den bestmöglichen Beitrag zu entlocken, um auf diese Weise die Leistung des Teams oder des Unternehmens zu maximieren. Ebenso wichtig aber ist das »Wie«: Kein positives Führungsgespräch ist möglich, solange nicht eine von Fürsorge geprägte Beziehung die Voraussetzung dafür schafft.

Wie der Gehirnwissenschaftler Edward M. Hallowell sagte:

»Die allmächtige Antriebsfeder der Zugehörigkeit beginnt mit der Beziehung zu einer Person, um von da aus zu wachsen. Allmählich entwickelt sich daraus das nachhaltige und allgegenwärtige Gefühl, Teil eines positiven Ganzen zu sein, das größer ist als man selbst, das Gefühl, dass sich das Leben selbst dann noch meistern lässt, wenn sich die misslichen Umstände häufen. Dieses Gefühl ist die eine entscheidende Kraft, die es den Menschen ermöglicht, das Beste aus sich herauszuholen.«⁶

Dieses persönliche Gefühl der Zugehörigkeit stellt sich ein, wenn wir spüren, dass andere sich für uns und unsere Talente wirklich interessieren. Wie wichtig dieses Zugehörigkeitsgefühl ist, illustriert eine abgewandelte Version der »Große Steine«-Metapher, mit der in