



Matthias Hettl

Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator®

Erfolgreich und wirksam führen



Springer Gabler

Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator®

Matthias Hettl

Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator®

Erfolgreich und wirksam führen



Springer Gabler

Matthias Hettl
Rohr, Deutschland

ISBN 978-3-658-00099-8
DOI 10.1007/978-3-658-00100-1

ISBN 978-3-658-00100-1 (eBook)

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

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013
Dieses 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 dürfen.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Einführung

Wenn Sie Ihren Alltag als Führungskraft betrachten, dann stellen Sie fest, dass sich in den letzten Jahren einiges verändert hat: Die Leistungsanforderungen haben in allen Bereichen zugenommen; Sie müssen in kürzerer Zeit oftmals mit weniger Mitarbeitern mehr erreichen. Restrukturierungsprogramme wie Lean Management, Business Reengineering und viele andere Maßnahmen zur Leistungssteigerung in Ihrem Unternehmen haben Hierarchien abgebaut und die Verantwortung auf weniger Schultern verteilt. Die Komplexität Ihrer einzelnen Aufgaben und Projekte ist weiter angestiegen und die Kommunikationsschnittstellen haben zugenommen. Führung und Zusammenarbeit in multinationalen Teams und die Abstimmung mit einer Vielzahl von internen und externen Ansprechpartnern erfordern von Ihnen darüber hinaus ein hohes Maß an zeitlicher Disziplin.

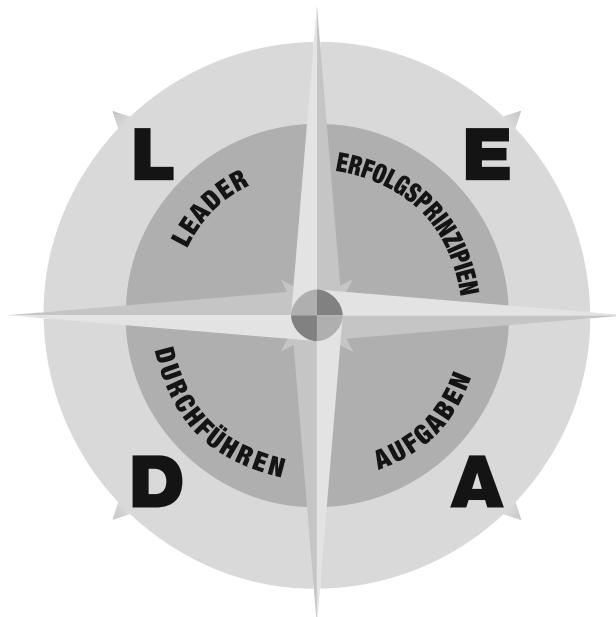
In Ihren Projektteams sind *Mobilität, Flexibilität und Geschwindigkeit* gefragt – generell die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Dabei nimmt die Informationsflut zu und die Halbwertzeit des Wissens ab. Das bedeutet für Sie: Ihre Entscheidungen als Leader können nicht mehr auf einer umfassenden Wissensbasis mit ausreichender Analyse und Bewertung von Alternativen basieren. Denn aufgrund der Komplexität der Sachverhalte können Sie nicht mehr eindeutig sicher sein, ob Ihre Entscheidung richtig oder falsch ist. Es geht weniger darum, dass Sie die Wahrheit finden, als darum, dass Sie die Wahrscheinlichkeit, dass eine Entscheidung sich als richtig erweist, einschätzen können. Das heißt, Sie müssen flexibler reagieren und sich schneller an veränderte Umstände anpassen.

Dieses Buch gibt Ihnen eine Orientierung, wie Sie Ihren täglichen Herausforderungen im Führungsalltag begegnen. Mit dem LEAD-Navigator¹ erhalten Sie ein ganzheitliches Instrument, das an den vier zentralen Ankerpunkten ansetzt:

- **L** steht für „Leader“ und zeigt Ihnen, welche Eigenschaften Sie als Führungskraft brauchen.
- **E** verdeutlicht die „Erfolgsprinzipien“, die Sie als Führungskraft berücksichtigen sollten.
- **A** umfasst die „Aufgaben“, die Sie als Leader bearbeiten, um wirksam zu führen.
- **D** für „Durchführen“ gibt Ihnen Führungswerzeuge an die Hand, die Sie täglich einsetzen sollten, um effektiv zu sein.

¹ Eingetragenes Warenzeichen des Autors

Abb. 1 Der LEAD-Navigator



- ▶ **Merksatz** Mit dem LEAD-Navigator erschließen Sie Ihre persönlichen Entwicklungspotenziale, die Sie für Ihre tägliche Führungsarbeit benötigen. Sie verschaffen sich Klarheit über Ihre Aufgaben als Führungskraft und bekommen konkrete Werkzeuge zur Umsetzung an die Hand. Mit den Instrumenten navigieren Sie durch Ihre täglichen Herausforderungen, bleiben auf Kurs und stärken Ihre Rolle als „Kapitän“ auf dem Weg zum nachhaltigen Erfolg.

Danksagung

Ein Buch ist nicht nur die Leistung einer einzelnen Person. Auch wenn der Autor allein auf dem Buchcover steht und alles Inhaltliche zu verantworten hat, so haben auch andere dazu beigetragen. Ihnen allen möchte ich ausdrücklich Danke sagen:

- *Prof. Dr. Paul Hersey* † und *Prof. Dr. Kenneth Blanchard* für ihr absolut wegweisendes Konzept des Situational Leadership und den anregenden Austausch mit ihnen
- *William Jefferson „Bill“ Clinton*, 42. Präsident der Vereinigten Staaten für das inspirierende Gespräch
- *Hans-Joachim Hahn*, für seine fortwährende Kreativität und als intellektueller Sparringspartner
- *Dr. Sonja Ulrike Klug*, The Expert in Publishing Books, meiner überaus professionellen und engagierten Lektorin
- *Dr. Hiroshi Kawamura*, Chief Economic Affairs, United Nations, meinem Freund und ehemaligen Kollegen für seinen geschätzten Rat
- *Alex Rusch*, Verleger des Rusch Verlags für die Produktion des Hörbuchs zum LEAD-Navigator
- *Prof. Dr. Arnold Weissman*, „einem Großen des Managements“, für die anregenden und interessanten Gespräche während unserer gemeinsamen Flüge
- Meinen *unzähligen Seminarteilnehmern* für den Austausch und ihre Erfahrungen
- Den vielen *Mitgliedern des C-Levels, Vorständen, Präsidenten, VP's, Vorsitzenden der Geschäftsführung, Geschäftsführern, Bereichsleitern und Direktoren* für die vertrauensvollen und interessanten Gespräche im Executive Coaching
- *Stefanie Winter*, Lektorin, und *Juliane Wagner*, Programmleiterin Management beim Springer Gabler Verlag für ihre wertvollen Hilfestellungen, die Korrekturschleifen und ihre Geduld
- *Simone Linnert-Hettl*, meiner Frau und wichtigsten Kritikerin

Mein besonderer Dank an den Springer Gabler Verlag für die professionelle Zusammenarbeit und das Engagement!

Danke an Sie, liebe Leserin, lieber Leser, dass Sie sich vorgenommen haben, Ihre persönlichen Fähigkeiten mit dem LEAD-Navigator nachhaltig zu verbessern. Viel Erfolg bei der Umsetzung und Anwendung!

Inhaltsverzeichnis

Teil I L wie Leader – Wie Führungskräfte sind

1	Eigenschaften, die einen Leader ausmachen	3
1.1	Allgemeine Anforderungen an Leader	4
1.2	Kerneigenschaften von Leadern	6
1.3	Authentisch sein	7
1.4	Checkliste: Wofür stehen Sie als Leader?	8
1.5	Visionär sein	9
1.6	Checkliste: Eine Vision entwickeln	10
1.7	Mutig handeln	10
1.8	Checkliste: Mut entwickeln	12
1.9	Resilient sein	12
1.10	Checkliste: Resilienz	14
1.11	Willensstark sein	15
1.12	Checkliste: Willensstärke entwickeln	16
1.13	Verlässlich und integer handeln	17
1.14	Checkliste: Verlässlichkeit und Integrität pflegen	18
1.15	Master-Checkliste: Ihre Eigenschaften als Leader	19
2	Kompetenzen eines Leaders	21
2.1	Fachkompetenz	21
2.2	Sozialkompetenz	23
2.3	Checkliste: Soziale Kompetenz	25
2.4	Führungscompetenz	25
2.5	Checkliste: Führungskompetenz	26
2.6	Methodenkompetenz	26
2.7	Master-Checkliste: Kompetenzen	27
3	Persönlichkeitstypen	29
3.1	Grundausprägungen der Typen nach der PRO-Strategie	31
3.2	Macher brauchen Ergebnisse	31

3.3	Expressive brauchen Begeisterung	32
3.4	Verbindliche brauchen persönliche Beziehungen	33
3.5	Analytiker brauchen Klarheit	33
3.6	So kommunizieren Sie effektiv	34
3.7	Checkliste: Umgang mit den vier Persönlichkeitstypen	36
4	Führungsrollen	37
4.1	Die Dynamik der verschiedenen Rollen	37
4.2	Die Führungsrollen im Einzelnen	40
4.3	Checkliste: Erfolgreiches Rollenmanagement	42
5	Unterschiedliche Führungstypen und ihre Handlungslogik	43
5.1	Der Opportunist	44
5.2	Der Diplomat	44
5.3	Der Experte	45
5.4	Der Macher	46
5.5	Der Individualist	47
5.6	Der Strategie	47
5.7	Der Alchemist	48
5.8	Ihre persönliche Weiterentwicklung	48
5.9	Checkliste: Weiterentwicklung der Handlungslogik	50

Teil II E wie Erfolgsprinzipien – Grundsätze, die Leader berücksichtigen

6	Sinn und Orientierung geben	53
6.1	Sinn gibt Motivation zum Handeln	54
6.2	Sinn und Zweck sind nicht dasselbe	56
6.3	Checkliste: Sinn und Orientierung	57
7	Verantwortung tragen, Initiative zeigen und Entscheidungen treffen	59
7.1	Sich schützend vor die Mitarbeiter stellen	60
7.2	Mitarbeiter zur Übernahme von Eigenverantwortung ermutigen	61
7.3	Entscheidungen zügig treffen	62
7.4	Checkliste: Verantwortung	63
8	Konsequente Ergebnis- und Zielorientierung	65
8.1	Leistung als Voraussetzung für Ergebnisse	65
8.2	Ziele vereinbaren – Erfolg messbar machen	66
8.3	Konsequent sein	67
8.4	Checkliste: Konsequente Ergebnis- und Zielorientierung	69

9	Prioritäten setzen und sich auf das Wesentliche konzentrieren	71
9.1	Der Tyrannie des Dringenden entgehen	72
9.2	Das Wesentliche identifizieren	73
9.3	Die Aufgabe mit der höchsten Priorität finden	74
9.4	Checkliste: Prioritäten setzen und konzentrieren	75
10	Vertrauen zeigen und Vorbild sein	77
10.1	Warum es an Vertrauen fehlen kann	78
10.2	Kontrolle ausüben	79
10.3	Verhalten bei Vertrauensmissbrauch	81
10.4	Walk your talk	81
10.5	Checkliste: Vertrauen zeigen und Vorbild sein	83

Teil III A wie Aufgaben – Schlüsselaufgaben, die Leader erfüllen

11	Ein Führungssystem schaffen und Change vorantreiben	87
11.1	Das Unternehmensleitbild entwickeln	87
11.2	Sich als Leader unentbehrlich machen	89
11.3	Organisation der Arbeitsabläufe	90
11.4	Veränderungen vorantreiben	91
11.5	Checkliste: Überprüfung des Führungssystems	92
12	Smarte Ziele formulieren und vereinbaren	95
12.1	Ziele sollten erkennbar sein	95
12.2	Merkmale „smarter“ Ziele	97
12.3	Checkliste: Sieben Schritte zur Zielerreichung	99
13	Entscheiden – Delegieren – Kontrollieren	101
13.1	Entscheidungen treffen	101
13.2	Aufgaben delegieren	103
13.3	Kontrolle ausüben	105
13.4	Checkliste: EDK-Prinzip	107
14	Wirksam kommunizieren und Feedback geben	109
14.1	Kommunikation als komplexer Prozess	109
14.2	Aktiv zuhören und Feedback geben	112
14.3	Checkliste: Feedback geben und Feedback erhalten	113
15	Mitarbeiter finden, fördern und weiterentwickeln	115
15.1	Die Auswahl der Mitarbeiter vor der Einstellung	115
15.2	A-, B- und C-Mitarbeiter identifizieren	118
15.3	Mitarbeiter weiterentwickeln	119
15.4	Checkliste: Stärken der Mitarbeiter identifizieren	120

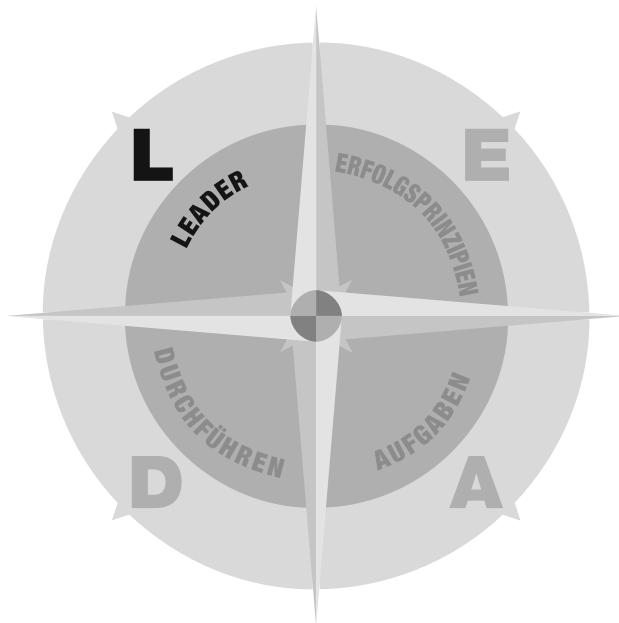
Teil IV D wie Durchführen – Führungswerkzeuge, die Leader nutzen

16	Kommunikationstools: Meeting, Präsentation und Bericht	125
16.1	Meetings planen und durchführen	125
16.2	Checkliste: Meetings	128
16.3	Gekonnt präsentieren	129
16.4	Checkliste: Präsentation	130
16.5	Berichte verfassen	131
16.6	Checkliste: Bericht	133
17	Führungstools: Führungsstil, Mitarbeitergespräch und Machtfaktoren	135
17.1	Welche Führungsstile es gibt	135
17.2	Den Reifegrad von Mitarbeitern bestimmen	137
17.3	Fähigkeit und Willigkeit von Mitarbeitern erkennen	141
17.4	Checkliste: Situativer Führungsstil	142
17.5	Mitarbeitergespräche richtig führen	143
17.6	Verhaltens- und Leistungsprobleme besprechen	145
17.7	Kritikgespräche führen	146
17.8	Checkliste: Mitarbeitergespräche	147
17.9	Macht ausüben	150
17.10	Sieben Arten der Machtausübung	152
17.11	Checkliste: Macht	153
18	Motivationstools: Motivation, Anerkennung und Leistungsbeurteilung	155
18.1	Unterschiedliche Motive der Mitarbeiter erkennen	155
18.2	Checkliste: Umgang mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern	157
18.3	Die Bedürfnispyramide	157
18.4	Umgang mit schwierigen Mitarbeitern	159
18.5	Anerkennung aussprechen	161
18.6	Checkliste: Anerkennungsgespräch	163
18.7	Leistungen beurteilen	163
18.8	Kriterien zur Leistungsbeurteilung	165
18.9	Checkliste: Gesprächsführung bei der Leistungsbeurteilung	167
19	Selbstmanagement-Tools: Zeitmanagement, Arbeitsmethodik und Beseitigung von Ballast	169
19.1	Grundlagen des Zeitmanagements	169
19.2	Die Eisenhower-Matrix	172
19.3	Checkliste: Zeitmanagement	174
19.4	Mehr erreichen durch bessere Arbeitsmethodik	175
19.5	Kommandozentrale Schreibtisch	176
19.6	Telefonate effektiv führen	178
19.7	Effektives Lesen	179

19.8	Schriftstücke formulieren	180
19.9	Mit Störungen und Unterbrechungen umgehen	181
19.10	Checkliste: Persönliche Arbeitsmethodik	181
19.11	Nutzloses eliminieren	182
19.12	Checkliste: Ballast abwerfen und vereinfachen	185
20	Organisationstools: Budgetierung, Stellenbeschreibung und Mitarbeiterauswahl	187
20.1	Budgets planen	187
20.2	Checkliste: Budgetierung	189
20.3	Worauf es bei Stellenbeschreibungen ankommt	190
20.4	Etablierung von Stellenbeschreibungen	192
20.5	Checkliste: Resultatorientierte Aktivitätsbeschreibung (ROA)	193
20.6	Der Ablauf des Recruiting-Prozesses	194
20.7	Checkliste: Stufen zur Mitarbeiterauswahl	200
 Teil V LEAD wie Führen – Tools zur Selbstreflexion		
21	Der LEAD-Navigator-Test für Führungskräfte	205
22	Das LEAD-Navigator-Radarchart	211
Nachwort	213	
Literaturverzeichnis	215	
Über den Autor	221	

Teil I

L wie Leader – Wie Führungskräfte sind



„Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammenarbeitet, multipliziert.“ (Quelle unbekannt)

Ihre persönliche Führungsqualität als Leader ist die Basis Ihres Erfolgs und beeinflusst Ihren Führungserfolg maßgeblich. Die Art und Weise, wie Sie Ihre Mitarbeiter führen, entscheidet über deren Leistung und darüber, ob Ihr Unternehmen zu den Besten gehört. Sie erfahren, welchen Herausforderungen Sie im Führungsbusiness begegnen und wie Sie auf Mitarbeiter Einfluss nehmen.

„A boss says ‚Go!‘ – a leader says ‚Let’s go!‘“ (E. M. Kelly)

Fallbeispiel

Sir Ernest Shackleton war britischer Polarforscher und brach 1914 mit seinem Expeditionsschiff Endurance auf, um als Erster die Antarktis zu durchqueren. Kurz vor dem Ziel im antarktischen Packeis des Weddell-Meeres wurde sein Schiff eingeschlossen und steckte im Eis fest. Nach einem mehr als entbehrungsreichen und von Hoffen und Bangen gekennzeichneten Jahr kam es zur Katastrophe. Die eingefrorene Endurance brach unter dem Druck des sich in Bewegung setzenden Packeises zusammen, wurde wie eine Ziehharmonika zusammengedrückt und sank. Shackleton und seine 27 Männer waren gefangen im ewigen Eis, verloren in einer Eiswüste, in unendlich weit erscheinender Entfernung von der Zivilisation.

Dennoch gelang es Shackleton, seine Mannschaft vollzählig, körperlich gesund und psychisch stabil aus dieser mörderischen Umgebung herauszuführen. Seine Mannschaft durchquerte das Eis und schaffte es, mit den von der Endurance mitgebrachten Rettungsbooten schließlich auf eine einsame unbewohnte Felseninsel namens Elephant Island.

Um sich und seine Männer zu retten, brach Shackleton mit einem der winzigen Boote und fünf Mann seiner Crew auf, um unter unmenschlichen Bedingungen das 700 Seemeilen entfernte South Georgia zu erreichen. Von dieser mit Walfängern bewohnten Insel erhoffte er sich die lang ersehnte Rettung. Nach einer entbehrungsreichen und lebensgefährlichen Fahrt durch das Eismeer landete Shackleton an der falschen Seite der Insel und musste erst mehrere hohe schnee- und eisbedeckte Berge überwinden, um zur Bucht der Walfängerstation zu gelangen, von wo aus er Hilfe für seine zurückgelassenen Männer auf Elephant Island organisierte. Er schaffte es – nach fast zweijährigem grausamen Überlebenskampf und unter härtesten klimatischen Bedingungen – durch seine exzellente Führung, seine gesamte Mannschaft nach 635 Tagen wieder „heil“ nach Hause zu bringen.

Shackletons Herausforderungen waren existenziell, geradezu lebensbedrohlich. Sie werden in Ihrem Führungsalltag sicherlich nicht mit solch extremen Herausforderungen zu tun haben. Doch stehen Sie als Leader stets auf der Brücke und müssen zielgerichtet Ihr Schiff und Ihre Mitarbeiter durch die wogenden Wellen führen. Dabei begegnen Sie vielen Herausforderungen: Sie müssen Sandbänke umfahren, Stürmen ausweichen, Ihr Schiff bei schwerer See auf Kurs halten, schwierige Entscheidungen zur Route treffen und Ihren Reeder von Ihrer Sichtweise der Routenwahl überzeugen. Damit Ihr Schiff auf Kurs bleibt, kommt es auf Sie an und darauf, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen, ihnen die Richtung aufzeigen und sie mitnehmen auf Ihrem täglichen Weg als Navigator zum Ziel.

Um den vielfältigen Anforderungen zu begegnen, brauchen Sie geeignete Führungsqualitäten. Ihre persönliche Führungsqualität als Leader ist die Basis Ihres LEAD-Navigators und beeinflusst Ihren Führungserfolg mehr als jeder andere Faktor. Ihre Aufgabe ist es, sich als exzellenter Leader täglich zu beweisen.

1.1 Allgemeine Anforderungen an Leader

„Führung muss man wollen.“ (Alfred Herrhausen)

Der charismatische Shackleton bewies exzellente Führungsqualitäten, von denen jeder Leader lernen kann. Seine Persönlichkeit, getragen von unerschütterlichem Optimismus und von Einfühlungsvermögen, verschaffte ihm große Loyalität und den lebensrettenden Zusammenhalt in der kritischen Situation. Die wichtigsten Erkenntnisse aus Shackletons Expedition für Leader sind:

- Sorgen Sie für Ordnung und Routine, damit alle Ihre Teammitglieder wissen, wo Sie stehen und was von Ihnen erwartet wird.
- Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu und gehen Sie selbst großzügig mit Informationen um. Gut informierte Mitarbeiter sind in der Regel leistungsbereiter und engagierter.
- Gehen Sie immer mit gutem Beispiel voran. Wenn möglich, zeigen Sie ab und zu, dass Sie die Aufgaben, die Sie delegieren, selbst mit der geforderten Qualität erfüllen können. Verzichten Sie selbst auf überflüssige Privilegien.
- Halten Sie regelmäßig kleine Team-Events ab, um den Zusammenhalt und den Teamgeist zu stärken.
- Halten Sie bei schwierigen Aufgaben die Teams klein.
- Schaffen Sie möglichst autonome Gruppen. Seien Sie sich aber auch darüber im Klaren, dass nicht alle Teams gleich stark sein werden. Stellen Sie sicher, dass Sie über mindestens ein Hochleistungsteam verfügen, das auch größte Herausforderungen meistern kann.
- Scheuen Sie sich nicht, Ihre Meinung zu ändern, wenn sich diese als falsch herausgestellt hat oder ein Plan nicht funktioniert.

- Delegieren Sie die Führungsverantwortung an Teamleiter, aber behalten Sie den Gesamtüberblick. Zeigen Sie deutlich Ihr Vertrauen in die Teamleiter und Stellvertreter, damit bei Ihrer Abwesenheit das Leistungsniveau beibehalten wird.

Im Rahmen der stark gestiegenen Leistungsanforderungen der letzten Jahre stehen Sie unter dem Druck, schneller Ergebnisse zu erzielen und dadurch mit Ihrer Abteilung bzw. Ihrem Bereich deutlich und sichtbar zum unternehmerischen Erfolg beizutragen. Zeit ist der kritische Faktor. Ihre wichtigste Ressource, um den Herausforderungen zu begegnen, sind dabei Ihre Mitarbeiter. Auch sie werden immer anspruchsvoller und fordern Sie stärker als Führungskraft. Mitarbeiter hinterfragen heute Entscheidungen und Methoden, möchten von ihrer Führungskraft informiert und eingebunden werden und geben sich mit einfachen Antworten nicht mehr so leicht zufrieden. Sie müssen mehr überzeugen und Ihre Mitarbeiter regelrecht „gewinnen“.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital. Denn es sind ihre Leistungen, die entscheidend dazu beitragen, ob Ihr Unternehmen zu den Besten gehört oder ob es sich gerade über Wasser halten kann. Die Leistung Ihrer Mitarbeiter hängt in starkem Maße davon ab, wie Sie diese führen. Deshalb ist es eine der wichtigsten Herausforderungen für Sie als Leader, die Weichen im täglichen Führungsbusiness richtig zu stellen und sich darüber klar zu werden, wie Sie den Herausforderungen begegnen müssen und wie Sie auf Ihre Mitarbeiter Einfluss nehmen.

Über den ehemaligen amerikanischen Richter am obersten Gerichtshof der USA, Oliver Wendell Holmes, jr., schrieb Brian Tracy (1999, S. 9), dass er die Menschen in drei Kategorien einteilte:

- einen kleinen Prozentsatz an echten Leadern, die er für alle Veränderungen verantwortlich sah;
- einen größeren Anteil von 15 bis 20 Prozent, die beobachten, was geschieht,
- und die große Mehrheit von etwa 80 Prozent, die keine Vorstellung von dem hat, was überhaupt passiert.

Wenn Sie noch kein echter Leader sind, dann machen Sie sich auf den Weg, denn die Qualität und Art Ihrer Führung und Ihr Umgang mit Ihren Mitarbeitern sind ein entscheidender Faktor Ihres persönlichen Erfolgs oder Misserfolgs. Deshalb muss es Ihr Ziel sein, ein wirklich exzellenter Leader zu werden.

- ▶ **Merksatz** Ob Sie Führungsqualitäten entwickeln, hängt in starkem Maße davon ab, wie Sie über sich persönlich denken, wie Sie Ihr persönliches Potenzial bestmöglich erschließen und ausschöpfen. Was ist Ihre Einstellung zu Ihrer Führungsaufgabe und welche Erwartungen bestimmen Ihre Einstellung? Es geht um Ihr Denken, denn wenn Sie erwarten, dass andere Ihnen folgen, müssen Sie die Überzeugung ausstrahlen, andere auch führen zu wollen.

Jeder kann seine Umstände ändern, indem er seine Geisteshaltung ändert. Jeder kann zu einer akzeptierten und respektierten Führungskraft werden. Es hängt jedoch stark davon ab, wie man über sich selbst denkt und dann wirkungsvoll handelt.

1.2 Kerneigenschaften von Leadern

„Unsere Eigenschaften müssen wir kultivieren, nicht unsere Eigenheiten.“
(Johann Wolfgang von Goethe)

Jeder Mensch trägt unterschiedliches Führungspotenzial in sich. Dieses muss allerdings wirksam gefördert werden, damit es sich entfalten kann. Wir wissen heute, dass Menschen nicht als Führungspersönlichkeit geboren werden. Es gibt kein „Leader-Gen“, sondern nur bestimmte Eigenschaften, die für Sie nützlich auf Ihrem Weg zum wirksamen Leader sind. Diese Eigenschaften können Sie selbstständig ausbilden. Voraussetzung ist, diese zu kennen, um sie dann in Ihr eigenes Verhalten zu übernehmen, anzuwenden und sich so selbst weiterzuentwickeln. Sie wachsen dann mit Ihrer Führungsaufgabe, sammeln Erfahrung und reifen auf Ihrem Weg vom ehemals einfachen Mitarbeiter zu einer respektierten und akzeptierten Führungskraft – zu einem wirksamen Leader.

Fallbeispiel

Michelangelo erhielt von der damals einflussreichen Arte della Lana, der Wollweberzunft, in Florenz 1501 den Auftrag zur Erstellung einer kolossalen David-Statue. Auf seiner Suche nach einem geeigneten Stein fand Michelangelo schließlich in einer Seitenstraße von Florenz einen mit Unkraut überwucherten und mit Schmutz bedeckten gewaltigen Marmorblock aus Carrara, auf hölzernen Balken liegend, der viele Jahre zuvor aus den Bergen heruntergebracht und nie verarbeitet worden war. Während er vor dem Marmorblock auf- und abging, entwickelte er die Vision von der Statue des David in diesem Marmorblock. Bald darauf ließ er den Marmorblock in seine Werkstatt bringen, wo er mit der langen und schweren Arbeit des Hämmerns und Meißelns begann. Er brauchte zwei Jahre, um die groben Umrisse der Statue herauszuarbeiten, dann legte er Hammer und Meißel beiseite und verbrachte zwei weitere Jahre mit Schleifen und Polieren, bis die Statue vollendet war.

Tausende von Menschen kamen aus ganz Italien zur Enthüllung der Statue auf den Marktplatz. Als sie enthüllt wurde, stand die Menge staunend und ehrfürchtig davor. Michelangelo wurde sogleich als der größte Bildhauer seiner Zeit anerkannt. Als er später gefragt wurde, wie er ein solches Werk schaffen konnte, gab er zur Antwort: Er habe den David im Marmor gesehen und es sei seine Aufgabe gewesen, einfach alles zu entfernen, was nicht zum David gehörte.

Ein Leader ist dem David sehr ähnlich: Er ist wie ein großes Meisterwerk, das noch im Marmor eingeschlossen ist. Durch die Beschäftigung mit den Eigenschaften von Leadern

begeben Sie sich selbst auf den Weg, den Marmor um Sie herum zu beseitigen und Ihre Führungspotenziale zu erschließen. Ihr Führungserfolg hängt zentral von Ihnen als Führungspersönlichkeit, Ihrem persönlichen Führungsverhalten und Ihrem Umgang in Ihrer aktuellen Führungssituation ab.

Beginnen Sie mit einer bewussten Reflexion Ihrer eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse, Ihres bevorzugten Verhaltensstils und der an Sie herangetragenen Rollenerwartungen. Diese sollten Sie dann mit den Eigenschaften und Führungsqualitäten eines guten Leaders abgleichen. Grundsätzlich verlangen verschiedene Situationen unterschiedliche Führungsqualitäten. Es werden jedoch in der betrieblichen Praxis und in der Wissenschaft immer wieder ähnliche Aussagen über die Kerneigenschaften erfolgreicher Leader formuliert. Diese Kerneigenschaften legen das Fundament für Sie als erfolgreichen Leader und werden immer wieder als elementare Grundlagen angesehen: *authentisch, visionär, resilient und willensstark sein, mutig sowie verlässlich und integer handeln*.

1.3 Authentisch sein

„Das Große ist nicht, dies oder das zu sein, sondern man selbst zu sein.“ (Sören Kierkegaard)

Ihre Akzeptanz als Führungskraft steht und fällt mit dem Grad Ihrer Authentizität: Wie glaubwürdig, wie zuverlässig, wie stimmig und wie echt ist Ihr Handeln im Umgang mit Ihren Mitarbeitern? Wie stehen Sie zu Ihrer eigenen Wahrheit, gerade wenn diese nicht populär ist; sagen Sie das, was Sie für richtig halten, offen und eindeutig? Wie sehen Sie sich selbst, wie genau kennen Sie Ihren eigenen Wert und können den Wert Ihrer Mitarbeiter und Kollegen einschätzen? Wenn Sie authentisch sind, dann erreichen Sie mit Ihrer Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Integrität ein Höchstmaß an Vertrauen und Akzeptanz. Wenn Sie sich selbst und Ihren eigenen Weg kennen und diesem bewusst folgen, dann legen Sie die Grundlage für Ihre Authentizität als Leader. Alfred Herrhausen, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, sagte: „Wir müssen das, was wir denken, sagen. Wir müssen das, was wir sagen, tun. Wir müssen das, was wir tun, dann auch sein“ (www.alfred-herrhausen-gesellschaft.de/289.html).

Bei einer authentischen Führungskraft kann man erkennen, wofür sie steht und von welchen inneren Überzeugungen sie sich leiten lässt. Sie steht zu ihrer Meinung, und diese äußert sich in klaren Positionen und in konsequentem Handeln. Es ist die Art und Weise, wie sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Eckpfeiler setzt und wie diese von anderen wahrgenommen werden. Eine authentische Führungskraft ist bereit, ihre Überzeugungen auch zu vertreten. Sie legt weniger Wert auf ihren Status als darauf, den Blick nach innen zu richten, und sie erreicht auf diese Weise, durch die Anerkennung ihrer eigenen Individualität und Echtheit, die emotionale Akzeptanz ihrer Mitarbeiter.

- ▶ **Merksatz** Ihre Mitarbeiter nehmen täglich Ihr konkret sichtbares Handeln wahr und beurteilen es. Sie stellen sich dabei unbewusst die Frage, wie Sie Ihre Aufga-

be als Leader erfüllen, wie Sie in Ihrem Verhalten die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte reflektieren. Ihre Mitarbeiter hören, was Sie sagen, und sehen, wie Sie sich als Leader verhalten. Je kongruenter das Bild für Sie ist, desto authentischer wirken Sie als Führungskraft.

Authentisch und natürlich zu sein, setzt zunächst bei Ihrer Selbstreflexion und Ihrem Selbstkonzept an, also der Art und Weise, wie Sie über sich denken. Wenn Sie in Ihrem Selbst verankert sind, besitzen Sie das Gespür für das Wesentliche und kommen so zu der Klarheit, aus der heraus Sie Ihre Mitarbeiter sicher führen. Der Weg für Sie zu einer authentischen Führungskraft beginnt damit zu erkennen, wer Sie sind. Machen Sie sich auf die Reise zu Ihrem persönlichen „Ich“. Beginnen Sie bei Ihren eigenen Werten, gehen Sie Ihren Stärken auf den Grund, entdecken Sie Ihre Talente und arbeiten Sie an deren weiterer Erschließung. Wo liegt Ihr Potenzial, was können Sie gut, was treibt Sie an, was fasziniert Sie? Wenn Sie als Führungskraft authentisch sein wollen, müssen Sie wissen, wer Sie sind und wofür Sie stehen, Sie brauchen ein stimmiges Wert- und Selbstkonzept, das Ihnen die Richtung für Ihr Auftreten und Verhalten gibt. Der Prozess der Entwicklung zu einer authentischen Führungspersönlichkeit ist immer auch ein Weg der Selbsterkenntnis.

1.4 Checkliste: Wofür stehen Sie als Leader?

Ziehen Sie sich für einen „Dreamday“ aus dem Hamsterrad Ihres Führungsalltags zurück und beantworten Sie folgende Fragen (vgl. Brodmerkel 2007, S. 46):

Checkliste

- Was macht meine Identität aus?
- Wofür stehe ich?
- Welche Facetten gehören zu meiner Persönlichkeit?
- Was hat mich geprägt?
- Welche Normen, Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster gehören wirklich zu mir und welche habe ich von anderen übernommen?
- Wie stehe ich zu den Normen und Werten meines Unternehmens und welchen Einfluss habe ich auf sie?
- Wie würde ich gerne sein? Wie sieht mein ideales Selbstbild aus und was muss bzw. kann ich verändern, um meiner persönlichen Vorstellung näherzukommen?
- Wie werde ich verstanden? Wie kann ich mein Anliegen authentisch mitteilen?

Durch die Beantwortung dieser Fragen erhalten Sie Ihr persönliches und stabiles Werte-Fundament als Leader. Das hilft Ihnen, Ihre täglichen Entscheidungen daran zu orientieren

und auszurichten. Besinnen Sie sich auf Ihre Grundwerte, und Ihr Handeln und Auftreten werden so sein, wie Sie und Ihr Umfeld es von Ihnen erwarten. Wenn Sie sich selbst respektieren und Ihre eigene Mitte kennen, begegnen Sie Ihrem Gegenüber, gleich ob Mitarbeitern oder Kollegen, authentisch. Das bedeutet, dass Sie sich selber mit Wahrhaftigkeit begegnen und so handeln, dass Ihre eigenen Werte und Überzeugungen nicht verletzt werden. Wenn Sie als Führungskraft Ihre Werte kommunizieren, sie diskutieren, begründen und nach ihnen handeln, sind Sie authentisch. Dadurch werden Sie ein stabiles Selbstbewusstsein und ein starkes Selbstwertgefühl aufbauen. Ihr Vertrauen in Sie selbst und auf Ihre eigene Intuition wird dann zu Ihrem wesentlichen Begleiter als authentische Führungspersönlichkeit. Für Ihre Mitarbeiter ist es diese Übereinstimmung von Reden und Handeln, die Sie glaubwürdig macht. Und Glaubwürdigkeit ist eine Ihrer wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Mitarbeiterführung.

1.5 Visionär sein

„If you can dream it, you can do it.“ (Walt Disney)

Obwohl es bis heute keinen gültigen Ansatz gibt, der verbindlich sagt, welche Führungsqualitäten und welche Eigenschaften bei einem Leader wichtig sind, besteht doch Einigkeit darüber, dass erfolgreiche Leader eine Art Vision besitzen. Martin Luther King drückte es folgendermaßen aus: Solange ein Mensch nicht etwas gefunden hat, für das er zu sterben bereit ist, hat er auch keinen Grund zu leben.

- ▶ **Merksatz** Visionär zu sein ist eine der wichtigen Eigenschaften für Sie als Führungskraft. Es geht um die klare Vorstellung von Ihrer Zukunft, also um vorausschauendes Denken und um das Entwerfen eines Bildes von dem, was Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern erreichen bzw. erschaffen wollen. Dabei besitzen Sie als echter Leader nicht nur Überzeugungskraft, sondern auch die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen, sich der Vision anzuschließen, und ihnen das Gefühl zu vermitteln, gebraucht zu werden.

Egal auf welcher Hierarchiestufe Sie sich befinden, Sie müssen wissen, wohin die Reise geht, das heißt, Sie müssen eine genaue Vorstellung von der Zukunft haben. Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen Orientierung; sie möchten wissen, wofür sie arbeiten. Es geht hier nicht allein um die täglichen Routineaufgaben, es geht mehr um die Frage, wohin diese Routinearbeit führt und auf welche Weise Sie sich mit Ihren Mitarbeitern der Vision nähern. Sie müssen die Herzen und Köpfe Ihrer Mitarbeiter für die Vision gewinnen können.

Selbst wenn das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, als Ganzes keine klare Vision hat – was hindert Sie daran, für Ihren Verantwortungsbereich eine Vision zu entwickeln? Wenn Sie die Vorstellung vermitteln, wohin es gehen soll, leuchten Sie damit den Pfad aus, auf dem Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern voranschreiten. Sie weisen den Weg und vermitteln Ihren Mitarbeitern ein wertvolles Gefühl von sinnvollem und zielgerichtetem Tun.

Durch Ihre Inspiration und Motivation verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, was sie als Einzelne zu leisten im Stande sind.

In mehr als 3300 verschiedenen Studien zum Thema Führungsqualitäten (vgl. Tracy, 1998, S. 24) fand man heraus, dass der wichtigste gemeinsame Nenner aller echten Führungspersönlichkeiten eine klare Vision ist. Es ist deshalb sinnvoll, dass Sie sich selbst darüber klar werden, was Sie in Ihrer Funktion als Leader erreichen wollen. Denn nur, wenn Sie genau wissen, was Sie wollen, können Sie diese Vision auch vermitteln und andere dafür begeistern.

1.6 Checkliste: Eine Vision entwickeln

Checkliste

- Was will ich in meinem Unternehmen verändern?
- Wie sieht die Vision für mein Unternehmen, für meinen Bereich, für meine Abteilung aus?
- Was soll die Vision bewirken?
- Wo will ich mit meinem Verantwortungsbereich in drei, in fünf, in zehn Jahren stehen?
- Wie können wir unseren Anteil an der Vision und damit am Gesamterfolg transparent und nachvollziehbar machen?
- Wie trägt jeder Einzelne meiner Mitarbeiter zur Vision bei?
- Was tun wir, um zu überprüfen, ob wir unserer Vision einen Schritt nähergekommen sind?

Ihre Vision muss einen zu erreichenden zukünftigen Zustand in beispielsweise fünf Jahren beschreiben, soll motivierend formuliert sein und Ihre Mitarbeiter einladen, den Weg aktiv mitzugehen.

1.7 Mutig handeln

„Nicht weil die Dinge unerreichbar sind, wagen wir sie nicht, sondern weil wir sie nicht wagen, bleiben sie unerreichbar.“ (Lucius Seneca)

Wenn Sie als Leader andere anleiten, mutig voranzuschreiten, müssen Sie selbst die Fahne in der Hand halten und mutig vorausgehen. Dazu gehört auch, dass Sie sich der Risiken bewusst sind, die in der Konsequenz zu harten Entscheidungen führen können und manchmal bei Mitarbeitern unbeliebt sind. Wichtig ist dabei jedoch, dass Sie Ihre persönlichen