

ALEXANDER  
GROTH



FÜHRUNGSSTARK  
IN ALLE  
RICHTUNGEN

360-Grad-Leadership  
für das mittlere  
Management

4., aktualisierte  
Auflage

campus

Führungsstark in alle Richtungen

*Alexander Groth* ist Experte für Leadership im oberen und mittleren Management. Als Professional Speaker gibt er Führungskräften auf Tagungen und Konferenzen mit seinen Vorträgen neue Impulse für ihre Arbeit. Groth ist Lehrbeauftragter an drei Universitäten. Zu seinen Kunden zählen die Führungsetagen internationaler Konzerne.

Alexander Groth

# **Führungsstark in alle Richtungen**

360-Grad-Leadership  
für das mittlere Management

Mit 24 Cartoons von Thomas Plaßmann

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51043-9 Print  
ISBN 978-3-593-44137-5 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44146-7 E-Book (EPUB)

4., aktualisierte Auflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Sabon und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort: Die Situation des mittleren Managers</b> . . . . .	7
<b>1. Teil: Führen Sie sich selbst als Führungskraft</b> . . . . .	12
<i>Rückgrat oder Wendehals</i> – Wie Sie als Führungskraft integer handeln . . . . .	13
<i>Von Tiger Woods, Garri Kasparow und Luciano Pavarotti</i> – Wie Sie Ihre Stärken erkennen und nutzen . . . . .	27
<i>Von Schwächen, verdrängten Gefühlen und anderen     inneren Monstern</i> – Wie Sie Ihr Entwicklungspotenzial erkennen und nutzen . . . . .	38
<i>Carpe Diem</i> – Wie Sie Ihre Zufriedenheit und Ihr Glücksempfinden steigern . . . . .	52
Management Summary . . . . .	72
<b>2. Teil: Führen Sie das untere Management</b> . . . . .	74
<i>Scheinkompetenzen »Feuerlöschen und Troubleshooting«</i> – So behalten Sie den Überblick und geben die Richtung vor . . . . .	75
<i>Das Verzettelungssyndrom</i> – So setzen Sie Prioritäten . . . . .	96
<i>Von Misstrauen, Demotivation und innerer Kündigung</i> – So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter . . . . .	115
<i>Alle ziehen am selben Strang, nur jeder in eine andere     Richtung</i> – So entwickeln Sie eine einheitliche Kultur in Ihrem Bereich . . . . .	137
Management Summary . . . . .	150

<b>3. Teil: Führen Sie Ihre Kollegen im mittleren Management</b> . . . . .	153
<i>Von Silodenken und Bruchstellen</i> – Wie Sie sinnvoll kooperieren . . . . .	154
<i>Killerphrasen, Unterbrechungen und persönliche Angriffe</i> – Wie Sie mit schwierigen Managerkollegen umgehen. . . . .	164
<i>Die grauen Eminenzen</i> – Wie Sie Einfluss auf Ihre Managerkollegen ausüben . . . . .	172
<i>Von der Mafia lernen</i> – Wie Sie ein tragfähiges Netzwerk knüpfen . . . . .	183
Management Summary . . . . .	197
<b>4. Teil: Führen Sie Ihren Chef und das obere Management</b> .	199
<i>Von Macht, Opferrollen und dem Königsweg</i> – So gehen Sie damit um, wenn Ihr Chef Sie nervt . . . . .	200
<i>Primus inter Pares</i> – So machen Sie sich unkündbar. . . . .	211
<i>Die Kunst der Selbstverteidigung</i> – So korrigieren Sie übertriebene Anforderungen Ihres Chefs. . . . .	221
<i>Von Chaoten, Cholerikern und Pedanten</i> – So führen Sie Ihren Chef, wenn er extreme Macken hat . . . . .	233
Management Summary . . . . .	252
<b>Ihre ersten Schritte zum 360-Grad-Leadership</b> . . . . .	254
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	257
<b>Kommentierte Buchempfehlungen zum Weiterlesen.</b> . . . . .	259
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	262
<b>Danksagung</b> . . . . .	264
<b>Register</b> . . . . .	266

## Die Situation des mittleren Managers

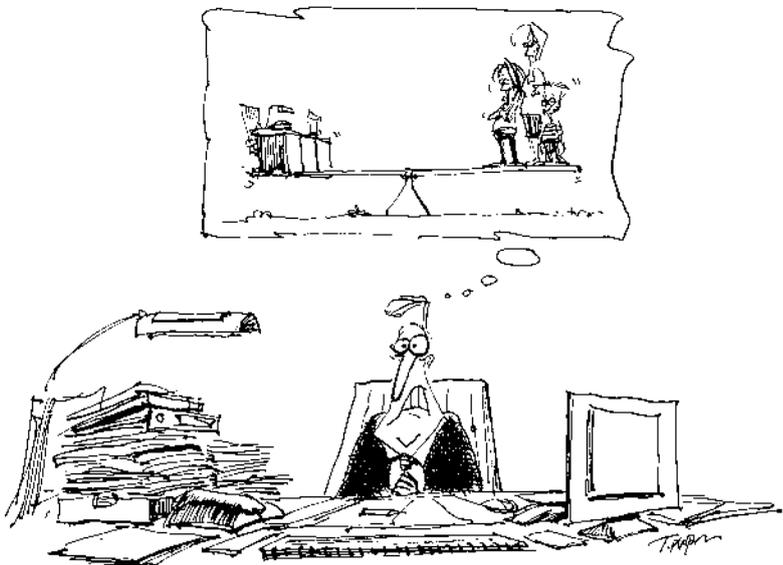
Mark, ein Mitarbeiter des mittleren Managements, schaut auf die Uhr. Er weiß nicht, wo ihm der Kopf steht. Der Vormittag war mit dem Schreiben von E-Mails, ein paar Anrufen und einem Meeting wie im Flug vergangen. Zum Mittagessen hat er sich mit einem Kollegen aus dem Controlling getroffen, um einige aktuelle Unternehmensentwicklungen zu besprechen. Dabei hat er unter dem Siegel der Verschwiegenheit erfahren, dass der momentane Sparkurs des Unternehmens wohl doch nicht ohne Personalreduzierung zu machen sei. Welche Auswirkungen das auf seinen Bereich haben wird, kann er nur erahnen. Noch beim Essen hat sein Handy geklingelt. Sein Chef hat ihn zusammen mit einigen Kollegen zu einer Krisensitzung geordert, weil es ein Problem mit einem der wichtigsten Kunden des Unternehmens gibt. Das Thema »Personalabbau« hat ihn während der gesamten Sitzung beschäftigt, aber sein Chef hat sich nichts anmerken lassen. Jetzt ist es 16 Uhr. Marks Blick fällt abwechselnd auf den Stapel an unerledigter Arbeit auf seinem Schreibtisch und den Bildschirm, der ihm den Erhalt von 73 neuen E-Mails verkündet. Er hat noch nicht einmal ansatzweise das abgearbeitet, was er sich für den heutigen Tag vorgenommen hatte. Er seufzt. Mark wird klar, dass es auch heute wieder spät werden und er seine beiden Kinder nur noch schlafend sehen wird. Zum Glück zeigt Kathrin viel Verständnis. Eigentlich hatte er gedacht, mit dem Aufstieg ins mittlere Management mehr delegieren zu können und dadurch etwas mehr Zeit zu haben, aber das Gegenteil ist der Fall. Mark nimmt sich den Konzeptvorschlag eines seiner Abteilungsleiter vor. Gerade, als er sich eingelesen hat, klingelt, wie so oft, sein Handy.

So wie Mark geht es vielen mittleren Managern. Sie haben das erreicht, wovon die meisten jüngeren Manager träumen: Sie sind ins mittlere Management aufgestiegen. Der neue Titel auf der Visitenkarte löst beim Jahrgangstreffen sichtbare Bewunderung aus und der Nachbar schaut neidisch auf den Audi A6-Dienstwagen mit Businesspaket-plus-Ausstattung.

Der beste Freund spricht einen scherzhaft mit »Herr Direktor« an, weil man telefonisch nicht mehr direkt, sondern nur noch über die persönliche Assistentin erreichbar ist. So weit ist es das, was Mark sich immer erträumt hat, aber es gibt eben auch die anderen Seiten, die er heute wieder einmal hautnah miterlebt hat.

Es sind die folgenden Probleme, mit denen mittlere Manager heutzutage meistens zu kämpfen haben:

**Hohe berufliche Belastungen und Erwartungen** Elf- bis Zwölf-Stunden-Arbeitstage sind für viele mittlere Manager Alltag geworden. Die Kollegen arbeiten genauso viel, die Geschäftsleitung oft noch mehr. Gelobt wird man dafür nicht, denn das ist der erwartete Standard. Durch Lean Management wurden in den meisten Unternehmen massiv Stellen abgebaut. Heute leisten viele mittlere Manager das, was früher das obere Management verantworten musste, allerdings steht ihnen dafür nicht annähernd dieselbe Anzahl an Mitarbeitern zur Verfügung. Die Anforderungen an den mittleren Manager steigen kontinuierlich weiter. Die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschiebt sich immer mehr zugunsten des Jobs. Viele Führungskräfte haben auch abends und im Urlaub das Firmen-Handy und Arbeitsunterlagen dabei.



**Die Sandwich-Position** Der mittlere Manager hat die Aufgabe, die vom Top-Management vorgegebenen strategischen Ziele in operative Ziele und Prozesse für das untere Management zu übersetzen. Oft fühlen sich mittlere Manager zwischen den beiden Parteien eingeklemmt: Der Vorgesetzte des mittleren Managers kommt mit teilweise unrealistischen Zielsetzungen und baut Druck zur Umsetzung auf. Die den mittleren Managern unterstellten Führungskräfte beklagen sich über die hohe Belastung und Ressourcenmangel. Der mittlere Manager muss übertriebene Erwartungen und Fehler von beiden Seiten ausgleichen. Dabei kann er es keiner Seite wirklich recht machen.

**Begrenzte Aufstiegschancen** War der Karrierepfad bis jetzt klar vorgezeichnet, wird es in Zukunft im wahrsten Sinne des Wortes eng. Nach oben hin gibt es immer weniger Stellen. Gleichzeitig konkurriert man mittlerweile mit hoch qualifizierten, international ausgebildeten Managern um die vorhandenen Posten. Zum ersten Mal stellen sich viele karriereorientierte Menschen die Frage, wie es weitergehen soll. Die Konkurrenz wird härter, das Klima im oberen Management ist rau, und die Familie ist oft schon an der Belastungsgrenze angelangt.

**Gestiegene Komplexität** Führung und Management waren noch vor wenigen Jahrzehnten viel einfacher und greifbarer. In der Produktion zum Beispiel konnte man Probleme sehen und »begreifen« (im Sinne von »anfassen«). Die Lösung war meist »offensichtlich«. Die heutigen hoch komplexen Produktionsprozesse und Dienstleistungen dagegen sind überwiegend sinnlich nicht mehr erfahrbar und die Ursache-Wirkungs-Gefüge zum Teil sehr kompliziert. Auch das Umfeld ändert sich mit der Digitalisierung, Globalisierung 2.0 und gesellschaftlichen Umbrüchen so grundlegend, dass die Auswirkungen nicht mehr überblickt werden können. Mittlere Manager befinden sich immer häufiger in Situationen, in denen sie mit ihrem bisherigen Erfahrungswissen und mit bewährten Vorgehensweisen nicht weiterkommen.

**Keine Zeit für Reflexion** Viele mittlere Manager gehen in der alltäglichen operativen und administrativen Arbeit unter. Was dabei auf der Strecke bleibt, ist die Zeit, über sich selbst und die Arbeit in Ruhe zu reflektieren und sich Gedanken über die Mitarbeiter und die Zukunft

des Bereichs zu machen. Viele Manager merken zwar, dass sie das Tagesgeschäft »auffrisst«, sehen aber keinen Weg, wie sie den Überblick und die Steuerungskompetenz wiedererlangen können.

**Weniger Arbeitsplatzsicherheit** Je älter die Führungskraft oder je höher die finanziellen Verpflichtungen sind, desto mehr Bedeutung bekommt das Thema Sicherheit. Früher konnte man in den großen Konzernen davon ausgehen, dass man einen sicheren Arbeitsplatz hatte, solange man seine Arbeit gut machte und sich nichts zu Schulden kommen ließ. Eine regelmäßige Beförderung mit verbundener Gehaltserhöhung war eine feste Kalkulationsgröße. Heute werden mittlere Manager trotz guter Leistung, trotz jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit und trotz guter Unternehmenszahlen einfach entlassen. Wer bleibt, muss sich fragen, wann er auf der Liste stehen wird. Insbesondere wer über 50 ist, muss vorsichtig sein. Ab jetzt gilt man auf dem Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar. Selbst hoch qualifizierte ältere Führungskräfte finden manchmal keine adäquate Stelle mehr, weil nun jüngere Bewerber bevorzugt werden.

**Belastungen im Privatbereich** Mittlere Manager sind auch und vor allem privat oft hohen Belastungen ausgesetzt. Viele haben ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Kindern und dem Partner, weil sie zu wenig Zeit mit ihnen verbringen. Der Manager kommt abends spät und völlig »geplättet« nach Hause. Für die Alltagsprobleme des zum Teil ebenfalls berufstätigen Partners hat er dann kein Ohr mehr. Wenn der Partner ihn dann am Wochenende mit angespannter Stimme bittet, doch auch mal was im Haushalt zu machen und die Kinder zu übernehmen, reagiert der erschöpfte Manager genervt. Parallel kommen häufig Probleme mit den Eltern hinzu, weil diese im Alter krank oder pflegebedürftig werden. Wenn sich dann noch Belastungen durch einen Hausbau oder andere Faktoren einstellen, liegen die Nerven schnell blank. Viele mittlere Manager nehmen ihr Privatleben deshalb nicht als Kraftquelle, sondern als zusätzliche Belastung wahr, wobei dies nicht am Partner, sondern an den Umständen liegt. Dementsprechend ändert sich auch nichts, wenn man den Partner wechselt.

Sie als mittlerer Manager sind mit komplexen Herausforderungen konfrontiert, die Ihre Führungskompetenz auf vier Ebenen erfordert. Zum

einen sind Sie der Puffer zwischen »unten« und »oben«. Sie müssen hohe Vorgaben und strategische Richtungswechsel, die von oben kommen, umsetzen und erfüllen. Zugleich gehört es zu Ihren Aufgaben, Ihre einzelnen Mitarbeiter zu fordern und zu fördern sowie ein leistungsfähiges Team zu führen. Zum anderen müssen Sie auf der horizontalen Ebene mit Ihren Managerkollegen auf der gleichen Hierarchiestufe gleichzeitig kooperieren und konkurrieren. Und schließlich müssen Sie auch Ihre eigene persönliche Entwicklung ständig den unbarmherzig steigenden Anforderungen anpassen.

Aus meiner langjährigen Arbeit mit Führungskräften weiß ich, dass dieser Druck von mehreren Seiten häufig das Kernproblem des mittleren Managements darstellt. Mit diesem Buch möchte ich Ihnen daher zeigen, wie Sie es schaffen können, auf allen vier Ebenen kompetent zu führen.

Jeder der Führungsebenen ist ein Teil des Buches gewidmet: Im ersten Teil erfahren Sie, wie Sie sich zu einer integren und authentischen Führungskraft weiterentwickeln, im zweiten Teil, wie Sie Ihr Team zu hoher Leistung führen; im dritten Teil erläutere ich Ihnen, wie Sie mit den Kollegen auf gleicher Ebene kooperativ umgehen, ohne sich von der Konkurrenz ausstechen zu lassen, und im vierten Teil, wie Sie Ihre Ideen und Interessen beim Vorgesetzten erfolgreich durchsetzen, auch wenn dieser ein schwieriger Charakter ist. Viele Übungen geben Ihnen Gelegenheit dazu, Ihre eigene Situation und Ihr Verhalten zu analysieren und individuelle Lösungsstrategien zu entwickeln.

Dieses Buch soll Ihnen komprimiert und praxisnah dabei helfen, souverän alle Führungsebenen in den Griff zu bekommen. Denn nur wer seine Aufmerksamkeit auf die spezifischen Herausforderungen aller vier Führungsebenen richtet, wird langfristig erfolgreich sein.

## 1. Teil

# Führen Sie sich selbst als Führungskraft

Der erste Teil des Buches beschäftigt sich mit der Führung der eigenen Person, welches die Voraussetzung dafür ist, andere Menschen führen zu können. Ihr offizieller Titel und Ihre hierarchische Stellung machen Sie zum Vorgesetzten, aber nur Ihre Persönlichkeit kann Sie zu dem machen, was die Amerikaner einen »Leader« nennen. Da die Übersetzung von Leader mit »Führer« in Deutschland historisch belastet ist, haben wir keinen vergleichbaren Begriff. Am besten passt vielleicht noch das Wort »Führungskraft« im Sinne einer Kraft, die Menschen führt, im Gegensatz zum »Vorgesetzten«, der den Menschen nur vorgesetzt wird. In den meisten Unternehmen gibt es, so verstanden, mehr Vorgesetzte als Führungskräfte. Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Idealerweise ist sie integer, authentisch und leistungsstark. Was diese Eigenschaften ausmacht, und wie Sie diese verstärkt ausbilden können, erfahren Sie in diesem Buchteil.

Aus meiner jahrzehntelangen Arbeit mit Führungskräften weiß ich, dass viele von ihnen sich folgende Fragen stellen:

- »Wie kann ich trotz teils schwieriger Umstände und widersprüchlicher Anforderungen integer bleiben und meinen Überzeugungen entsprechend handeln?«
- »Wie finde ich meine eigenen Stärken und Talente heraus, um meine Karriere darauf aufzubauen?«
- »Was kann ich tun, um authentisch zu sein?«
- »Ich habe einen 12-Stunden-Tag und kaum Freizeit. Wie kann ich unter diesen Bedingungen trotzdem Zufriedenheit in allen Bereichen meines Lebens erreichen?«

Diese und weitere Fragen werden in den folgenden vier Kapiteln beantwortet. Sich mit der eigenen Person zu beschäftigen, ist eine spannende Entdeckungsreise. Nehmen Sie sich die Zeit, die ein oder andere Übung

durchzuführen und über sich selbst zu reflektieren, um das zu werden, was Ihre Mitarbeiter sich wünschen: Eine integre und authentische Person, von der Menschen sich gerne führen lassen! Im nun folgenden ersten Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, was integrires Handeln als Führungskraft bedeutet. Sie analysieren, welche Werte Ihnen wichtig sind, und Sie erfahren, in welchen Situationen sich zeigt, wie integer Sie sind und ob Sie Ihre Werte vorleben.

## **Rückgrat oder Wendehals – Wie Sie als Führungskraft integer handeln**

*Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.*

*Albert Schweitzer  
(Friedensnobelpreisträger)*

Als Führungskraft wünschen Sie sich, bei den Kollegen und dem Chef angesehen zu sein und von den eigenen Mitarbeitern respektiert zu werden. Für ein langfristig hohes Ansehen ist eine konstant gute Leistung sicherlich unerlässlich. Das alleine reicht aber nicht aus. Die meisten Führungskräfte möchten nicht nur als Manager, sondern auch als Mensch respektiert werden, und dazu braucht es persönliche Integrität. Was genau bedeutet es aber überhaupt, integer zu sein?

**Integer zu sein bedeutet, dass Sie sagen, wofür Sie stehen, und zu dem stehen, was Sie sagen.**

Die Amerikaner nennen es »to walk the talk«. Schon im 18. Jahrhundert hat der deutsche Dichter Matthias Claudius gemahnt: »Beurteile einen Menschen lieber nach seinem Handeln als nach Worten; denn viele handeln schlecht und sprechen vortrefflich.« Ob Sie integer sind, lässt sich also vor allem an Ihren Handlungen ablesen und weniger an dem, was Sie sagen!

Das Wort »integer« stammt aus dem Lateinischen und bedeutet »unversehrt«. Unversehrt sind Sie, wenn Sie entsprechend Ihren Werten handeln. Viele Manager tun dies jedoch nicht. Ein alltägliches Beispiel für den Gegensatz von kommunizierten und gelebten Werten ist die Zeit für die Familie. Auf die Frage, was ihnen am wichtigsten sei, antworten die meisten Manager »meine Familie«, wenn sie eine haben. Manager sind sich also durchaus im Klaren darüber, dass die Familie für sie ein wichtiger Wert ist. Trotzdem geben viele dem Beruf immer wieder den Vorrang, bis die Familie fast oder gar tatsächlich zerbricht. Solche Widersprüche in unserem Leben führen auf Dauer zu einem Gefühl der Zerrissenheit. Wenn unser Handeln im Widerspruch zu unseren Worten steht, sorgt dies für einen Mangel an Integrität, weil wir nicht zu dem stehen, was wir sagen.

## **Gelebte Integrität**

Ob Sie tatsächlich integer sind, also ob Sie für das stehen, was Sie sagen, zeigt sich vor allem in den schwierigen Führungssituationen des Arbeitsalltags. Ihre Mitarbeiter bekommen sehr genau mit, wie Sie hier reagieren. Viele Führungskräfte unterschätzen das. Menschen registrieren das Fehlverhalten ihrer Chefs und geben es per Flurfunk weiter. Manch ein Chef würde mit rotem Kopf durch das Unternehmen laufen, wenn er wüsste, was seine Mitarbeiter alles über ihn wissen und wie sie über ihn reden. Tratsch verbreitet sich manchmal sehr schnell und Spottnamen wird man so schnell nicht wieder los.

Mitarbeiter kennen die Charaktereigenschaften ihrer Führungskräfte oft erstaunlich genau. Wenn Sie mit Mitarbeitern über Jahre zusammenarbeiten, kommen Ihre Wesensmerkmale und Ihre tatsächlich gelebten Wertvorstellungen deutlich ans Tageslicht. Ihre Mitarbeiter beobachten täglich, ob Sie ein Thema vorleben und es damit ernst meinen oder ob Sie es mit dem alten Spruch halten: »Der Wegweiser geht nicht selbst nach Rom.«

Was Ihnen wichtig ist, sollten Sie kommunizieren, aber im Grunde genommen brauchen Sie nur nach Ihren Prinzipien zu handeln. Wer beispielsweise Kundenservice predigt, sich aber beim Anruf von Kunden regelmäßig verleugnen lässt, handelt nicht, wie er spricht. Und das wiederum spricht sich herum.



Hier finden Sie eine beispielhafte Auswahl typischer Situationen, in denen Manager ihre kommunizierten Werte zeigen können oder eben auch nicht. Viele Führungskräfte betonen Werte wie Teamgeist, gegenseitigen Respekt und das Übernehmen von Verantwortung. Ob sie diese tatsächlich mit Leben füllen, zeigt sich in vielen Alltagssituationen:

**Verantwortung übernehmen** Der amerikanische Präsident Harry S. Truman hatte auf seinem Schreibtisch im Weißen Haus ein Schild aus Walnussholz stehen, auf dem geschrieben stand: »The BUCK STOPS here!« Der Spruch ist abgeleitet von der Redewendung »to pass the buck«, was übersetzt bedeutet »jemandem die Verantwortung/den schwarzen Peter zuschieben«. Truman hatte verinnerlicht, dass er als amerikanischer Präsident keine Verantwortung mehr weiterschieben konnte.

Als Führungskraft tragen Sie Verantwortung für das, was Ihre Mitarbeiter machen. Wie viele Führungskräfte gibt es, die bereit sind, bei einem Fehler eines Mitarbeiters nach oben zu kommunizieren, sie selbst seien verantwortlich? Folgende Geschichte hat mir ein heute sehr erfolgreicher Manager erzählt:

Als junger Mann machte er eine Ausbildung zum Bankkaufmann und wurde danach als fester Mitarbeiter in die Konzernzentrale übernommen. Ein halbes Jahr nach seiner Festanstellung verursachte er eine Fehlbuchung, durch die

der Abteilung ein unwiederbringlicher Schaden in Höhe von über 100.000 Euro entstand. Jedem war völlig klar, wer den Fehler begangen hatte. Sein damaliger Vorgesetzter war zu dem Zeitpunkt aber auf einer Dienstreise. Alle hielten die Luft an, als der Abteilungsleiter wenige Tage danach morgens in dem Großraumbüro erschien, auf seinen Schreibtisch zusteuerte und sagte: „Kommen Sie mit!“ Er ging wortlos vor ihm her, bestieg den Aufzug und wählte die oberste Etage. Dort ausgestiegen ging er ebenso wortlos vor ihm her bis zum Büro eines als cholerisch bekannten Vorstands. Dem Mitarbeiter rutschte das Herz in die Hose, denn seine Entlassung war die offensichtlich anstehende Konsequenz. Nun sprach sein Vorgesetzter zum ersten Mal und befahl ihm: »Wir gehen jetzt da rein und Sie sagen kein Wort, haben Sie mich verstanden?« Er nickte. Kurz nachdem sie das Büro betraten, gab es von dem wütenden Vorstand, mehrere Schreiatacken. Sein damaliger Chef blieb ruhig stehen. Nur zweimal sagte er: »Sie haben Recht, der Fehler ist in meiner Abteilung passiert und ich übernehme die volle Verantwortung dafür.« Der Mitarbeiter stand die ganze Zeit still im Hintergrund und wurde von dem Vorstand nicht beachtet. Nachdem der Topmanager sich abregiert hatte, verließen sie beide das Büro. Draußen fixierte ihn sein Chef und sagte langsam und eindringlich: »So etwas möchte ich nicht noch einmal erleben. Machen Sie einen solchen Fehler nie wieder!« Dann drehte er sich um und ging, ohne noch einmal ein Wort über die Thematik zu verlieren. Dieser Mitarbeiter ist heute selbst ein erfolgreicher Manager und sagt dazu: »Nach diesem Tag hätte ich für meinen Chef alles getan. Ich wäre für ihn aus dem Fenster gesprungen, wenn er es verlangt hätte. Von ihm habe ich gelernt, was es heißt, Verantwortung zu übernehmen.«

Der europäische Experte für Unternehmensführung Fredmund Malik bringt es folgendermaßen auf den Punkt: »Fehler der Mitarbeiter sind auch Fehler des Chefs – jedenfalls nach außen und nach oben.« Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler mache, müsse man ihn durchaus korrigieren, eventuell auch stark kritisieren, jedoch müsse sich der Mitarbeiter auf die Unterstützung und Loyalität des Chefs verlassen können. Darüber hinaus, schreibt Fredmund Malik, sollte die Führungskraft nie eigene Fehler Mitarbeitern in die Schuhe schieben, denn dies unterminiere das Vertrauensverhältnis. Ebenso wichtig sei es, dass Erfolge der Mitarbeiter auch den Mitarbeitern »gehören«: »Als Chef schmückt man sich nicht mit ›fremden Federn‹.«<sup>1</sup>

**Unangenehmes selbst erledigen** Manche Führungskräfte drücken sich vor schwierigen Situationen. Sie delegieren zum Beispiel unangenehme Kundengespräche an ihre Mitarbeiter, was diese wiederum sehr genau zur Kenntnis nehmen. Gerade bei solchen Aufgaben können Sie Charakterstärke beweisen. Dazu ein Fall aus der Praxis:

In einem Unternehmen wurde bekannt, dass betriebsbedingte Kündigungen geplant waren. Am Tag, als die Betroffenen informiert wurden, gab es in einer Abteilung drei Kündigungsgespräche, die von der Personalabteilung durchgeführt wurden. Als diese Mitarbeiter ihre Sachen zusammenpackten, wussten die Kollegen nicht, wie sie mit der Situation umgehen sollten, und schwiegen peinlich berührt, während sie auf ihre Computer starrten. Es war keine Führungskraft in Sicht. Die Mitarbeiter schlichen aus dem Unternehmen, ohne dass ihnen in irgendeiner Form gedankt oder sie verabschiedet worden wären. Was für eine menschliche Armut! Die Situation war sechs Monate im Voraus bekannt gewesen und keine der Führungskräfte hatte sich eine Vorgehensweise überlegt. Das hinterlässt Narben, nicht nur bei denen, die gehen, sondern auch bei denen, die bleiben.

Die Vorgesetzten verschwanden keinen Gedanken daran, wie es wohl dem altgedienten Mitarbeiter geht, wenn er bei seinem letzten Gespräch jemandem aus der Personalabteilung gegenüber sitzt, den er kaum kennt. Es fehlten der Dank und die persönliche Anerkennung für viele Jahre guter Arbeit. Die Beförderungs- und Gehaltserhöhungsgespräche haben diese Führungskräfte gerne selbst geführt, beim Kündigungsgespräch aber wollen sie lieber nicht dabei sein.

Es ist keine Frage, dass es für eine Führungskraft eine der schwersten Stunden der Karriere sein kann, einem erfahrenen, verdienten und vielleicht auch schon älteren Mitarbeiter kündigen zu müssen. Man kennt die Familie, weiß, dass das Haus des 56-Jährigen noch nicht abbezahlt ist und die beiden Töchter noch studieren. Auf dem Arbeitsmarkt sieht es schlecht aus, ein Drama bahnt sich an. Mit dieser Situation fühlt sich die Führungskraft emotional oft völlig überfordert. Eine Studie hat gezeigt, dass sich das Herzinfarktrisiko für Führungskräfte statistisch signifikant erhöht, wenn sie Kündigungsgespräche führen müssen! Und trotzdem gibt es Möglichkeiten. Mit der Personalabteilung kann man das Gespräch üben, sich einen externen Coach bestellen oder sich mithilfe eines guten

Buches (zum Beispiel Trennungs-Kultur von Laurenz Andrzejewski) vorbereiten. Solche Gespräche zu führen heißt, dem Mitarbeiter einen letzten Dienst zu erweisen durch ein ordentliches und menschliches Trennungsgespräch. Aber dafür braucht es Rückgrat und eine gute Vorbereitung. Als Führungskraft gehören Trennungsgespräche zu Ihren Aufgaben. Wenn Sie »gute« Trennungsgespräche führen und die Verabschiedung planen, wissen diejenigen, die bleiben, dass Sie mit Ihnen als Führungskraft rechnen können. Das schafft Vertrauen.

**Versprechen einhalten** Kennen Sie folgende Situation? Sie sagen jemandem etwas aus einer guten Laune heraus zu und im selben Moment sagt Ihre innere Stimme: »Wann, bitte schön, willst du denn das noch machen? Das schaffst du doch sowieso nicht.« Diese Stimme hat leider meistens Recht und wir halten diese Zusagen dann nicht ein. Natürlich haben wir immer einen guten Grund, warum wir »es« nicht machen konnten. Schließlich wollen wir nicht als jemand dastehen, der Versprechen nicht einhält. Kennen Sie den Spruch: »Wer will, findet einen Weg. Wer nicht will, findet Gründe«? Also finden wir Gründe, weshalb wir das Versprechen nicht einhalten können, aber eigentlich wussten wir es schon in dem Moment, in dem wir das Versprechen gegeben haben. Der Trick bei der Sache ist, vor dem Versprechen innezuhalten und sich zu fragen: »Kann und werde ich das wirklich tun? Bin ich mir sicher?« Nur wenn die Antwort zu 100 Prozent »Ja« lautet, sollten Sie das Versprechen geben. Sonst sagen Sie auf eine Anfrage freundlich: »Nein, tut mir leid. Ich kann das nicht machen«. Wenn Sie von sich aus jemandem etwas versprechen wollen (»Ich schicke Ihnen mal einen interessanten Artikel«), dann schlucken Sie es runter, ohne es der Person vorher in Aussicht gestellt zu haben. So können Sie den anderen positiv überraschen, wenn Sie es schaffen, haben aber kein Versprechen gebrochen, wenn es nicht klappt. Vorgesetzte stellen zum Beispiel ihren Mitarbeitern bei Jahresgesprächen manchmal eine Gehaltserhöhung oder einen Karrieresprung in Aussicht, den sie dann aufgrund eines Mangels an Budget oder Planstellen nicht einhalten können. Das verringert die Glaubwürdigkeit der Führungskraft.

Jedes Mal, wenn Sie eine Zusage geben und nicht einhalten, auch und gerade bei Kleinigkeiten, heben Sie von Ihrem Integritätskonto bei der anderen Person einen Betrag ab, bis Sie irgendwann ins Minus

rutschen und nicht mehr vertrauenswürdig sind. Sie heben aber auch von Ihrem eigenen Integritätskonto ab. Selbstvertrauen entwickelt man unter anderem dann, wenn man sich selbst vertrauen kann. Sie können sich selbst vertrauen, wenn Sie wissen, dass Sie handeln, wie Sie reden. Bauen Sie sich also ein geistiges Stoppschild ein, bevor Sie irgendeine Zusage machen.

Die Vertriebsleiterin eines Großkonzerns, nimmt sich immer genau diese Pause. Bei schwierigen Entscheidungen erbittet sie sich sogar manchmal einen Tag Bedenkzeit, bevor sie etwas zusagt. Diese zumeist nur kurze Denkpause stört niemanden, denn jeder, der sie kennt, weiß, dass sie erst über die Konsequenzen und ihre Auslastung nachdenkt. Und wenn sie dann etwas zusagt, tut sie alles, was in ihrer Macht steht (und das ist einiges), um es zu erfüllen. Ihr würde ich Haus und Hof anvertrauen. Ein von mir sehr geschätzter Manager macht ebenfalls keine inflationären Zusagen. Mitarbeiter hören von ihm: »Ich schau mal, ob ich dazu komme.« Am nächsten Tag haben sie es dann meistens auf dem Tisch! Auch ihm vertraue ich, und soweit ich das mitbekomme, tut das auch jeder, mit dem er zusammenarbeitet. Er verspricht wenig und hält viel! So überrascht er oft positiv und baut Vertrauen auf.

**Vertrauliches für sich behalten** Was denken Sie, wenn Ihnen ein Kollege etwas weitererzählt mit dem Hinweis: »Eigentlich dürfte ich Ihnen das gar nicht erzählen, aber Ihnen kann ich ja vertrauen.« Zum einen sollte man sich fragen, warum der Kollege es wohl nicht erzählen darf. Oft genug deshalb, weil er es einer Person versprochen hat. Also wissen Sie auch, was Sie auf das Wort dieses Kollegen geben können. Zum anderen ist es von dem Kollegen eine sinnlose Annahme, dass Sie eine vertrauliche Information nicht weitergeben, wenn er selbst nicht diskret ist.

Es gibt aber Situationen, in denen es sehr sinnvoll sein kann, ein »Geheimnis« weiterzugeben, zum Beispiel um offensichtliche Missverständnisse aufzuklären oder absehbaren Schaden abzuwenden. Dann können Sie zu der Person gehen, die Ihnen etwas anvertraut hat, und ihr sagen, weshalb und wem Sie das Gehörte bis zu welchem Grad erzählen möchten. Sie können sich also die Erlaubnis geben lassen. Wenn Ihnen jemand etwas mit den Worten »aber nicht weitererzählen« anvertraut, was Sie gar nicht wissen wollten und Sie in eine unangenehme Situation

versetzt, können Sie sich sofort offen weigern, das Erzählte für sich zu behalten.

**Mangel an Leistung oder Fehlverhalten offen ansprechen** Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin einen Mangel an Leistung zeigt, dann sollte der Vorgesetzte diese Person zu sich bitten und ein Gespräch führen. Dabei kann er dem Mitarbeiter ohne anzuklagen und zu werten sagen, was er beobachtet hat und wie es auf ihn wirkt. Anschließend kann er im freundlichen Ton nach dem Grund fragen. Vielleicht gibt es Probleme im Privaten oder im Beruf, von denen der Vorgesetzte wissen sollte. Möglicherweise braucht die Person auch Unterstützung, traut sich aber nicht, das anzusprechen. Manche Führungskräfte schieben diese Gespräche vor sich her, vor allem dann, wenn individuelle Minderleistung vom Team aufgefangen wird. Dann gibt es keinen offiziellen Grund, in Form von fehlender Leistung, einschreiten zu müssen. »Die Zahlen sind doch in Ordnung und das Team wird das schon regeln«, beruhigt sich der führungsschwache Manager selbst. Gerade aber in schlanken Organisationen ist ein solches Verhalten eine enorme Belastung für das ganze Team, und die Minderleistung kann letztendlich nicht aufgefangen werden.

Auch bei wesentlichem Fehlverhalten sollten Sie zeitnah das direkte Gespräch suchen. Ihre Mitarbeiter realisieren ganz genau, ob und in welchen Situationen Sie hin- oder wegsehen. Ein Beispiel ist Mobbing. Die meisten Führungskräfte reagieren völlig überrascht oder entsetzt, wenn sie vom Betriebsrat informiert werden, dass es in ihrer Abteilung einen Mobbingfall gibt. Haben sie erst mal den Namen des Opfers erfahren, wundern sie sich allerdings häufig nicht mehr, dass es diese Person ist, denn in Meetings und in anderen Kontexten hatten sie schon einige spitze Bemerkungen mitbekommen. Vor allem Herr Müller schoss manchmal scharf mit Worten auf die Person.

In solchen Situationen zeigt sich, wer führt. Wenn Herr Müller die gemobbte Person in einem Meeting vor dem Vorgesetzten mit Worten bloßstellt, kann dieser sich denken »Naja, das wird schon nicht so schlimm sein« und nichts unternehmen, weil er den Konflikt scheut. Die Führungskraft kann aber Herrn Müller auch öffentlich nach dem Meeting bitten, einen Moment zu bleiben, und ihn dann unter vier Augen fragen, was genau er sich bei seinem Kommentar gedacht hat. Tut Herr Müller die

Begebenheit als Scherz ab, kann die Führungskraft mit wenigen, sehr bestimmten Worten und direktem Blickkontakt klarstellen, dass sie solche Art von Scherzen in ihrem Bereich nicht duldet. Wenn es der Führungskraft ernst ist, wird Herr Müller das sehr deutlich merken! Und obwohl das Gespräch unter vier Augen stattfindet, können sich die meisten anderen Mitarbeiter denken, was da gerade im Meetingraum passiert. Sie realisieren, dass hier gerade eine Grenze gesetzt wird.

Sie setzen die Standards mit Ihren Handlungen und Reaktionen. Ihre Mitarbeiter merken, was Sie durchgehen lassen und was nicht. Das Ansprechen von einem Mangel an Leistung oder von Fehlverhalten ist für niemanden erfreulich, aber das ist Führungsarbeit. Sehen Sie es als Herausforderung. Sie führen einen Menschen dann gut, wenn Sie ihm ehrliches Feedback zu seiner ungenügenden Leistung geben und ihm Hilfe anbieten, oder ihm bei einem Fehlverhalten eine klare Grenze aufzeigen. Diese Führungsarbeit ist nicht angenehm, baut aber Vertrauen auf, selbst bei den Kritisierten.



**Über Abwesende nicht negativ sprechen** Chefs sollten in Abwesenheit Dritter nicht schlecht über diese sprechen. Wer über Abwesende negativ spricht, tut dies auch über Anwesende, wenn diese abwesend

sind. Wenn den Vorgesetzten etwas an einer Person stört, sollte er das mit der Person direkt und zeitnah unter vier Augen besprechen. Gehen Sie sogar noch einen Schritt weiter: Chefs sollten auch nicht passiv an den Klatschgesprächen anderer teilnehmen. Wenn jemand in Ihrem Beisein über das Verhalten eines Ihrer Mitarbeiter lästert, mit der Absicht, ihn in ein schlechtes Licht zu rücken, können Sie zum Beispiel sagen: »Ich höre, dass sein Verhalten Sie stört. Warum sprechen Sie nicht mit ihm selbst darüber, statt mit mir?« Wenn die Person das ohne ersichtlichen Grund verneint, erwidern Sie einfach »Dann kann es ja nicht so wichtig sein«. Wechseln Sie anschließend das Thema, ohne eine allzu peinliche Pause entstehen zu lassen. Die Botschaft kommt an: »Bei mir wird nicht hintenrum geredet!« Wenn Sie das konsequent machen, wissen Ihre Mitarbeiter, dass Sie für eine offene Kommunikation stehen beziehungsweise für offenes Feedback plädieren. Wenn Ihnen die lästernde Person übrigens antwortet, sie wolle das Thema tatsächlich bei der betreffenden Person ansprechen, können Sie bei Gelegenheit nachfragen, ob sie es auch getan hat.

Natürlich sind solche Ratschläge nicht pauschal anwendbar. So ist es beispielsweise nicht immer sinnvoll, als Moralapostel aufzutreten, wenn jemand in Ihrem Beisein eine lustige Geschichte erzählt, bei dem ein Kollege nicht ganz neutral wegkommt. Es kann auch sein, dass Sie den Eindruck haben, die lästernde Person sei selbst tief gekränkt und das Lästern nur die Spitze des Eisbergs eines tieferliegenden Konflikts. In so einem Fall sollten Sie sich natürlich mit der Person beschäftigen und versuchen herauszufinden, was hinter der üblen Rede steht, statt das Gespräch abubrechen.

## **Ihre Werte – Ein Selbsttest**

Es existieren viele Lehren darüber, welche Werte besonders erstrebenswert sind. Es gibt jedoch einige wenige Werte, die universellen Charakter haben, das bedeutet, dass sie in allen Kulturen der Erde hoch angesehen sind. Diese universellen Prinzipien sind sittliche Werte, die wir in Deutschland auch Tugenden nennen. Dazu gehören zweifelsfrei die von Platon vor über 2 000 Jahren definierten vier Kardinaltugenden:

1. Weisheit (sophia)
2. Tapferkeit (andreia)
3. Mäßigung (sôphrosynê)
4. Gerechtigkeit (dikaiosynê)

Diese sind auch in die zwölf Rittertugenden eingegangen, mit denen sich angehende Ritter im Mittelalter beschäftigten: Barmherzigkeit, Demut, Friedfertigkeit, Gerechtigkeit, Glaube, Güte, Hoffnung, Liebe, Mäßigung, Stärke, Wahrhaftigkeit, Weisheit. Im Gegensatz zu damals nehmen wir uns heute oft keine Zeit, unsere Werte und unser Handeln zu reflektieren.

In Tabelle 1 finden Sie einige beispielhaft ausgewählte Tugenden.

**Tabelle 1**

Achtsamkeit	Großzügigkeit	Pünktlichkeit
Ausdauer	Güte	Rechtschaffenheit
Autonomie	Hilfsbereitschaft	Sachlichkeit
Barmherzigkeit	Höflichkeit	Sauberkeit
Bescheidenheit	Hoffnung	Selbstbeherrschung
Besonnenheit	Humor	Solidarität
Beständigkeit	Klugheit	Sparsamkeit
Dankbarkeit	Konsequenz	Spiritualität
Demut	Kundenorientierung	Spontaneität
Disziplin	Liebe	Standhaftigkeit
Echtheit	Loyalität	Stärke
Ehrlichkeit	Mäßigung	Tapferkeit
Empathie	Menschlichkeit	Tatkraft
Entschlossenheit	Mitgefühl	Toleranz
Fleiß	Mut	Treue
Flexibilität	Nachhaltigkeit	Verschwiegenheit
Freundlichkeit	Nächstenliebe	Vertrauen
Gelassenheit	Offenheit	Wahrhaftigkeit
Gerechtigkeit	Ordnungsliebe	Weisheit
Gewissenhaftigkeit	Präsenz	Zuverlässigkeit

Der berühmte Psychologe und Überlebende des Holocausts Viktor Frankl hat einmal gesagt: »Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben.« Welche Werte leben Sie vor? Was ist Ihnen wichtig? Als Führungskraft kann es sehr sinnvoll sein, einige wenige Werte auszuwählen, deren Umsetzung man sich für den eigenen Bereich wünscht, diese immer wieder zu kommunizieren und natürlich vorzuleben. Die folgende Übung hilft Ihnen dabei, sich Ihrer persönlichen Werte bewusst zu werden und sie in eine Reihenfolge zu bringen.

## Übung

**1. Schritt:** Schauen Sie sich die in der Tabelle aufgelisteten Werte genau an und wählen Sie maximal zehn Werte aus, die Sie als Führungskraft für sich annehmen wollen und die Ihnen wirklich wichtig sind. Ergänzen Sie Qualitäten, die nicht aufgeführt sind, aber für Sie persönlich eine Rolle spielen. Es geht dabei nicht darum, welche Eigenschaften Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, sondern was Sie diesen im Alltag vorleben wollen.

**2. Schritt:** Tragen Sie Ihre wichtigsten Werte (max. zehn) in Tabelle 2 in derselben Reihenfolge jeweils in die vertikale und horizontale Reihe mit den durchnummerierten Tabellenfeldern ein. Jedem Wert ist nun eine Zahl zwischen 1 und 10 zugeordnet. Füllen Sie dann die Tabelle wie im Folgenden beschrieben aus. Vergleichen Sie jeweils zwischen zwei Werten und entscheiden Sie, welcher Ihnen der wichtigere im Leben ist. Die Zahl, die für den Ihnen wichtigeren Wert steht, tragen Sie in das Koordinatenkästchen in der Tabelle ein.

Entscheidungshilfe: Falls es Ihnen schwerfällt, sich zu entscheiden, stellen Sie sich zwei Extreme vor:

Beispiel: Wert Nr. 2 ist »Loyalität«, Wert Nr. 3 steht für »Disziplin«. Stellen Sie sich nun die Frage: Was wäre mir lieber, eine Führungskraft zu sein, die loyal gegenüber ihren Mitarbeitern ist, aber nicht diszipliniert, oder eine disziplinierte Führungskraft zu sein, die gegenüber ihren Mitarbeitern nicht loyal ist?

**Tabelle 2**

Werte	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	■									
2.		■								
3.			■							
4.				■						
5.					■					
6.						■				
7.							■			
8.								■		
9.									■	
10.										■

Werten Sie die Tabelle nun aus, indem Sie addieren, wie oft eine Zahl (beziehungsweise der dazugehörige Wert) in der Tabelle steht und legen Sie die Rangfolge fest. Die Zahl, die in der Tabelle am häufigsten vorkommt, steht für Ihren wichtigsten Wert. Zahlen, die weniger häufig oder gar nicht vorkommen, stehen für Werte, die Ihnen im Vergleich nicht ganz so viel bedeuten. Wenn zwei Werte dieselbe Anzahl Nennungen und damit dieselbe Rangfolge haben, sehen Sie in der Tabelle nach, welcher der beiden Werte im direkten Vergleich besser abgeschnitten hat. Dieser Wert ist dann in Ihrer Werte-Rangfolge der Ihnen wichtigere.

**Tabelle 3**

Wert Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Addierte Zahl										
Rangfolge										

**3. Schritt:** Finden Sie nun heraus, inwiefern Sie die Werte, die Ihnen von Bedeutung sind, tatsächlich leben. Übertragen Sie dazu die zehn Werte entsprechend der eben festgesetzten Rangfolge in die unten stehende Liste. Beurteilen Sie anschließend subjektiv jeden Wert einzeln auf einer Skala zwischen 1 und 10 bezüglich Ihrer Umsetzung des Wertes. Je besser Sie einen Wert leben, desto höher ist die Punktzahl. Je weniger Sie für einen Wert tun, desto niedriger ist die Punktzahl. Seien Sie dabei aufrichtig und legen Sie ausschließlich zugrunde, wie Sie tatsächlich handeln und nicht wie Sie denken! Was Sie jetzt und heute tun beziehungsweise bisher getan haben, ist entscheidend, nicht Ihre positiven Absichten.

**Tabelle 4**

Werte in Rangfolge	Wie gut setze ich die Werte um?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										