

DER UMFASSENDE RATGEBER UND
IMPULSGEBER FÜR (ANGEHENDE)
FÜHRUNGSKRÄFTE

Smart Leading!



Wie Sie sich und Ihre Mitarbeiter mit Herz und
Verstand erfolgreich führen.

Mit vielen Beispielen
und Tipps für die
Umsetzung in der Praxis

INGO TROSINER

Impressum

© 2021 Ingo Trosiner

1. Auflage

Umschlaggestaltung, Illustration: Ingo Trosiner

Korrektur: Elisabeth Haak

Herausgeber: Ingo Trosiner

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN Taschenbuch: 978-3-347-25038-3

ISBN Hardcover: 978-3-347-25039-0

ISBN e-Book: 978-3-347-25040-6

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

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.

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

“Not all readers are leaders, but all
leaders are readers.

(Harry S. Truman)

Danksagung

Für meine Frau Bianca.

Du bist mein sicherer Hafen in stürmischer See. Die Schutzhütte bei der Alpenüberquerung. Das werde ich dir nie vergessen.

Inhaltsverzeichnis

Impressum

Prolog

Einleitung

Was ist eigentlich Führung?

Bisheriges Führungsverständnis in der Praxis

Führungssysteme / Führungsstile

Autokratisch / Autoritär

Patriarchalisch

Kooperativ

Bürokratie

Situativ

Management-by-Konzepte

Management by Objectives / Results

Management by Decision Rules

Management by Delegation

Management by Exemption

Management by Participation

Management by Motivation

Smarte Führung

Sich selbst führen und führen lassen

Stärkenfokussierung

Verantwortung übernehmen

Leidensfähigkeit

Veränderungskompetenz

Mein unfähiger Chef

Machtmissbrauch

Sich führen lassen

Präsent sein

Eigene „schlechte Stimmung“

Andere führen

Ihre Aufgaben als Führungskraft

Entwicklung der Mitarbeiter

Über- und Unterforderung

Fragen stellen

Werte und Prinzipien als Fundament

Den Zweck der Unternehmung erfüllen

Menschen begeistern

Tolle Produkte / Dienstleistungen

Mitarbeiterfokussierung

Visionen / Sinn der Unternehmung

Prozesse etablieren

Klare Aufgabenbeschreibung

Erfolgreich kommunizieren

Überzeugend argumentieren

SEXI-Modell

4-Mat-Modell

Richtig zuhören

Delegieren

Kontrollieren

Feedback geben

Häufige Beurteilungsfehler

Loben, aber wie?

Richtig kritisieren

Wirksamkeit der Kommunikation erhöhen

Setzen Sie auf Wiederholungen

Achten Sie auf den Rapport

Meetings

121 Meetings

Informations-Meetings

Entscheidungs-Meetings

Brainstorming

Training / Wissenstransfer

FMA-Meetings

Daily Huddles

Verschiedene Charaktere in Meetings

Die Wahrnehmungskanäle

Spielregeln für alle Meetings

Verhandlungen führen

Teambuilding

Zusammenstellung des Teams

Personaleinstellung

Die ersten zwei Wochen

Lifeline-Übung

Team-Incentives

Selbstorganisation

Eisenhower-Prinzip

ABC-Methode

Rock, Pebbles and Sand

Deep-Work

Eat the Frog

Not-To-Do-Liste

ALPEN-Methode

Klassifizieren von Informationen

Körperliche und mentale Fitness

Essen und Trinken

Stress

Bewegung / Sport

Gesunder Schlaf

Ihr Mindset

Führen Sie mit Herz

Zeigen Sie Humor!

Halten Sie bitte immer Ihre Versprechen!

Schreiben Sie Ihre eigenen Glaubenssätze!

Ursache und Wirkung

Akzeptanz

Besondere Sachverhalte

Duz-Kultur

Mythen über Führung

Kleidung / Etikette

Berufliche Veränderung

Selbstvermarktung

(Inverses) Headhunting

Umgang mit Krisen

Selbstverpflichtung

PROLOG

„Papa...in der Schule sollte jedes Kind erzählen, was der Papa eigentlich beruflich macht!?“

Die damit verbundene Frage erhielt ich vor einigen Jahren von meiner (mittlerweile erwachsenen) Tochter. (Das waren noch Zeiten, in denen nicht so viel Wert auf Datenschutz gelegt wurde und sich scheinbar noch nicht rumgesprachen hatte, dass auch die Mamas oft arbeiten...) Ich überlegte eine Weile und stammelte...*„also der Papa, ja also ich bin in der Versicherungsbranche und erledige dort wichtige Dinge und...“* Meine Tochter schaute mich argwöhnisch bis verständnislos an und erwiderte: *„Der Papa von der Luise ist Arzt und der Papa von der Leonie ist Elektriker! Und du?“* „Also Schatz...“ erwiderte ich...*„das ist kompliziert, dein Papa ist so etwas wie ein Chef“... „Also bist du der Bürgermeister der Versicherung!“*, fasste Sie zusammen. *„Nein... Kleines...so ist es auch nicht ganz richtig...“*

Warum tat ich mich so schwer? Warum tun sich auch viele andere Führungskräfte so schwer zu sagen was man ist? Führungskraft Punkt. Gerne auch Neudeutsch: Leader. Ist das kein „richtiger Job“? Oder ein Job, den man nur so nebenbei macht?

EINLEITUNG

Noch ein Buch über Führung? Wie oft wurde die sprichwörtliche Sau schon hiermit durchs Dorf getrieben?

Googelt man das Thema Führung im Netz kann einem schon schnell schwindelig werden. So wirft der amerikanische Quasi-Monopolist eine Trefferzahl von 60.800.000 Treffer aus. Die Einträge reichen von Wikipedia-Beiträgen über unzählige Fachbeiträgen bis hin zu einer Menge von Fortbildungs- und Coachingmaßnahmen. Kaum ein anderes Thema im Business wird so häufig diskutiert und dies mit so unterschiedlichen Sichtweisen und Definitionsversuchen. Die Qualität der Angebote ist stark variierend. Es gibt viele professionelle Trainer - aber leider auch selbsternannte Speaker ohne jegliche Praxiserfahrung - die um die Gunst der Suchenden buhlen.

Es werden teilweise Führungssysteme als starre und universelle Allheilmittel für Jedermann und jede Situation deklariert. Dabei wird deutlich, dass es scheinbar keine klare Definition von Führung gibt. Geschweige denn ein einheitliches Verständnis, wie man denn nun in welcher Situation, bei welchen Menschen wie vorgehen sollte.

In Deutschland haben wir nicht nur über 80 Millionen Grillexperten sowie Bundestrainer im Fußball - nein...wir haben auch über 80 Millionen Führungsexperten getreu dem Motto: „Mein Chef der kann eigentlich nichts, der ist total abhängig von mir. Wenn ich mal Chef bin, dann würde ich alles anders und natürlich alles besser machen.“

Warum also jetzt noch ein weiteres Buch zu diesem Thema? Nun...

Ich habe von meinen knapp 30 Jahren im Job 18 Jahre als Führungskraft verbracht. Mich von einem Azubi zum Teamleiter und Bereichsleiter und schließlich zum Vorstand einer AG entwickelt. Dabei viele Fehler gemacht und viel gelernt. Auf dem Weg dahin habe ich unzählige Seminare besucht, eine Vielzahl von Literatur „durchgearbeitet“ aber häufig keine innere Befriedigung gefunden.

Es wurden häufig Teilaspekte beleuchtet, unterschiedliche Meinungen mit Mythen verwoben. Es fehlte mir aber ein ganzheitlicher und fortschrittlicher Ansatz. Zum Teil wurde auch deutlich, dass man sich in Theorien festgebissen hatte, die sich in der Praxis einfach nicht umsetzen ließen bzw. einfach zu oberflächlich - ja zu theoretisch waren.

Hinzu kam auch, dass Führung nach meinem Verständnis ein „Full-Time-Job“ ist. Den macht man nicht nebenbei. Dies scheint aber nach meiner Beobachtung weder bei Arbeitgebern, noch bei (angehenden) Führungskräften verankert zu sein. Allzu oft sieht man immer noch, dass der erfolgreichste Verkäufer später auch Vertriebschef wird. Oder der fachlich erfahrenste Ingenieur wird Entwicklungschef. Wer gut verkaufen oder technische Anlage entwickeln kann, muss noch lange nicht gut führen können.

Was steckt also hinter Führung? Gibt es Aufgaben, Tätigkeiten, die alle Leader branchenübergreifend zu bewältigen haben? Worum geht es im Kern? Was muss ich tun um mich und andere zu Spitzenleistungen zu entwickeln?

WAS IST EIGENTLICH FÜHRUNG?

Können Sie die Frage auf Anhieb beantworten? Wenn ja, wie?

Haben Ihre Kollegen, ggf. Ihre Mitarbeiter oder Ihr eigener Chef das gleiche Verständnis? Glauben Sie, dass es sinnvoll ist, dass zumindest in einer Unternehmung ein einheitliches Führungsverständnis existieren sollte? Ich meine ja! Es ist ja schließlich keine „Raketenwissenschaft“, dass das Ergebnis besser ist, wenn alle an einem Strang ziehen.

Gerade in größeren Unternehmen mit mehreren Hierarchieebenen kann man immer wieder beobachten, dass die Führungskräfte unterschiedlich führen. Natürlich treffen bei der Führung unterschiedliche Menschen aufeinander. Da jeder Mensch (zum Glück) anders ist, ist auch die Art und Weise der Führung **im Detail** heterogen. Das ist auch richtig so.

Mir geht es um eine grundlegende Sichtweise der Führung, quasi als übergeordnete Eckpfeiler - und die muss gleich sein.

Es bedarf also ein einheitliches Verständnis von Führung, bevor man die spannenden Fragen löst, was denn nun eine Führungskraft konkret zu tun hat.

Bis Mitte des alten Jahrtausends herrschte die Meinung, Führung sei ein unerklärliches Phänomen; es sei einfach eine Begabung besonders charismatischer Persönlichkeiten. Die Meinung von der „angeborenen“ Führungsfähigkeit hatte zur Folge, dass es gar keine systematische Führungskräfteentwicklung in Unternehmen gab. Man ging davon aus, dass sich „der Richtige“ schon durchsetzen würde.

Natürlich ist die Geschichte voll von charismatischen Persönlichkeiten die auch „Leader“ waren. Denken Sie nur an Mahatma Gandhi, der Dalai Lama, Winston Churchill und auch in der jüngeren Vergangenheit, Steve Jobs, Bill Gates und Elon Musk.

„Ein Charismatiker ist nicht duplizierbar!

Was kennzeichnet einen charismatischen Führer? Richtig...Sie können Massen begeistern und bauen eine Gefolgschaft auf. Und wie schaffen die Charismatiker das? Welches Handeln, welches Wertekonstrukt eint diese Charismatiker? Richtig...KEINES! Oder glauben Sie, dass Mutter Theresa und Elon Musk ähnliche Verhaltensmuster und Wertefundamente besaßen?

Ich gebe Ihnen mal ein drastisches Beispiel: Wer war denn ein besonders begabter charismatischer Führer in der deutschen Vergangenheit? Richtig. Wir kennen seinen Namen. Er konnte und er hat faktisch die Massen begeistert. Wenngleich mit einem krankhaften Menschenbild und zerstörerischen Absichten.

Selbstverständlich setze ich die zuerst genannten Persönlichkeiten nicht mit diesem Diktator gleich. Ich möchte nur sensibilisieren, dass „Charisma“ zu aller erst einmal neutral ist. Es ist weder gut noch schlecht. Erst die Absichten des Charismatikers sind entscheidend.

Es ist ein wertvolle Begabung Menschen für sich gewinnen zu können. Eine Art natürliche Aura auszustrahlen. Aber Hand aufs Herz. Wie viele Leader können das von sich behaupten? Sie? Dann herzlichen Glückwunsch und viel Erfolg mit dieser Bürde. Denn aus dieser Gabe wächst große Verantwortung. Ich bin es auf jeden Fall nicht.

Man kann jetzt auch nicht einen Charismatiker nachahmen. So einfach ist das nicht. Sie können einen anderen Menschen nicht kopieren. Wie das Wort „nachahmen“ schon vermuten lässt, geht es hier um die Imitation einer Person. Wollen Sie ein Imitat sein? Die meisten sicherlich nicht. Ein Imitat ist häufig nicht ansatzweise so gut und vor allem nicht so wirkungsvoll wie das Original. Ein Charismatiker ist nicht duplizierbar!

Ich kann Sie beruhigen. Wenn Sie ein wirkungsvoller Leader werden wollen, müssen Sie nicht zwingend charismatisch sein. Führen ist tatsächlich ein eigenständiges Berufsbild, das man erlernen kann. Auch wenn es keine standardisierte Ausbildung zum „Führer“ gibt. (Beim Lesen geht es Ihnen wahrscheinlich genauso wie mir beim Schreiben, dass das Wort „Führer“ in der deutschen Sprache einen mehr als faden Beigeschmack hat. Daher können wir im Nachfolgendem gerne von der sich immer mehr durchsetzenden Bezeichnung des „Leaders“ sprechen.)

Der Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik sagte schon 2001 zur Kompetenz von Führungskräften „In keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Argen wie im Management.

Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten.“

Bisheriges Führungsverständnis in der Praxis

Auch heute kann man feststellen, dass Leader - und das gilt für alle Branchen - teilweise Menschen sind, die besonders fachkompetent in Ihrer Branche sind. So wird der kompetenteste Chirurg mit vielen Operationserfahrungen und hohem medizinischen Fachwissen zum Oberarzt. Der promovierte Jurist mit exzellentem juristischen Know-How und vielen gewonnenen Gerichtsverhandlungen wird Leiter der Rechtsabteilung. Der Sachbearbeiter

einer Schadensabteilung einer Versicherung, der seit vielen Jahren Großschäden zur höchsten Zufriedenheit seines Arbeitgebers reguliert, wird Abteilungsleiter. Was haben alle Personen in diesem Beispiel gemein? Sie alle haben nun Verantwortung für andere Menschen und für die Erreichung eines übergeordneten Ziels.

Natürlich polemisiere ich jetzt ein wenig. Es gibt immer mehr Unternehmen, die tatsächlich bei der Besetzung von Führungspositionen neben der hier beschriebenen Fachkompetenz auch auf die wesentlichen Parameter bzw. Eigenschaften Wert legen.

Gehen Sie jetzt in Ihrer Betrachtung einmal weg von großen Konzernen. Da mag ein professionelles Handeln im Recruitment schon häufig der Fall sein. Die Mehrheit der Arbeitnehmer arbeitet aber in den sog. „Kleinen und Mittleren Unternehmen (kurz KMU). In diesen Unternehmen wird noch häufig so vorgegangen, wie von mir beschrieben.

„Die Frage ist demnach nicht, wie eine Führungskraft sein soll, sondern was sie tun muss!

Erst kürzlich las ich auf einem Jobportal eine Stellenanzeige für eine Geschäftsführerposition einer mittelständischen Unternehmung. Der Bewerber sollte bitte folgende Anforderungen erfüllen:

- Charismatisch
- Überzeugendes Auftreten
- Zielstrebigkeit
- Die Fähigkeit andere von seiner Meinung zu überzeugen
- Durchsetzungsstark
- Begeisterungsfähigkeit

- Die Fähigkeit, die Dinge auch gegen Widerstände durchzusetzen

Wissen Sie, wer alle diese Parameter zu 100% erfüllen würde? Richtig, ein Autokrat oder Diktator! Finden Sie das zu krass? Warum? Gleichen Sie doch einmal diese gewünschten Attribute mit denen eines typischen Diktators selber ab. Passt doch, oder? Die Frage ist doch, wollen wir solche Menschen als Leader in einer Unternehmung, in der Politik oder Gesellschaft sehen? Die meisten wahrscheinlich nicht. **Die Frage ist demnach nicht, wie eine Führungskraft sein soll, sondern was sie tun muss.**

Erlauben Sie mir bitte auch noch eine Anmerkung zu dem eben erwähnten Berufsstand der Ärzte, die besonders in Deutschland gesellschaftlich ein sehr hohes Ansehen genießen. Ärzte sind per se erst einmal keine ausgebildeten Führungskräfte, obwohl Sie faktisch in mehr als 90% der Fälle Mitarbeiter in Praxen oder Krankenhäuser führen.

Ärzte sind „Handwerker“, die aufgrund ihrer zugegeben sehr umfangreichen Ausbildung besondere Kenntnisse, Fertigkeiten haben und **Werkzeuge** benutzen, um Krankheiten und Beschwerden anderer Menschen zu behandeln. Dies hat **nichts** mit der Führung von Mitarbeitern zu tun. Ähnliches gilt für Juristen, Betriebswirte, Ingenieure und unzählige andere Berufe auch. Diese sind **alle** Experten auf **ihrem** Gebiet, aber halt nicht zwingend Experten in der Führung. Sie wissen schlichtweg nicht, welche Aufgaben Führung überhaupt beinhaltet? Das ist aber wichtig, **denn wenn man seine Aufgaben nicht kennt, kann man diese auch nicht erfüllen.**

Was versteht man denn nun unter Führung?

Bereits 1977 definierte der ARD-Korrespondent Reinhard Baumgarten „Führung ist jede interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“.

Der Philosoph, Psychologe und Ökonom Lutz von Rosenstiel definierte:
„Führung ist also die bewusste Verhaltensbeeinflussung anderer Personen, um definierte Ziele zu erreichen. D.h. die Führungskraft hat die Aufgabe das Verhalten anderer Personen zu beeinflussen.“

Der wichtige „Management-Vordenker“ Peter Drucker formulierte es so:
„Die Aufgabe von Management und Führung ist es, Ergebnisse zu erzielen und die Mitarbeiter zu halten.“

Führung heißt für den Autor und Trainer Alexander Groth: „Energie der Mitarbeiter auf Handlungen auszurichten, um einen von der Führungskraft gewünschten Zustand in der Zukunft zu erreichen, und die Energie der Mitarbeiter auf Dauer zu mehren.“

Der Trainer und Berater Boris Grundl definiert Führung so:
„Menschen fordern, damit sie ihre Fähigkeiten optimal entwickeln, während sie den Unternehmenszweck erfüllen. Durch gelebte Wertschätzung erfahren sie einen persönlichen Sinn in ihrer Arbeit.“

Gemeinsam haben diese Ansätze, dass es um die Beeinflussung von Verhalten von Menschen geht. Grundl lässt offen, um wen es dabei geht, da er von Menschen im Allgemeinen spricht. Von Rosenstiel ist da „enger“, da er konkret von **anderen** Personen spricht. Baumgarten reduziert die Werkzeuge der Beeinflussung dabei auf die Kommunikationsprozesse. Grundl ergänzt dazu die Komponente „fordern“, was im Sinne der Formel „Fördern durch Fordern“ zu interpretieren ist.

Dann fassen wir mal gemeinsam zusammen:

Bei der Führung geht es darum, Menschen (auch die eigene Person) nachhaltig und sinnstiftend zu beeinflussen (sie kontinuierlich besser zu

machen), um ein Optimum zu erreichen welches dem definierten und transparenten Ziel / Zweck dient.

Um uns nun so langsam den Aufgaben einer Führungskraft anzunähern, lassen Sie uns doch bitte zunächst kurz über die in der Literatur auffindbaren „Führungssysteme“ sprechen.

Führungssysteme / Führungsstile

Erwarten Sie bitte in diesem Kapitel weder eine vollständige noch wissenschaftlich theoretische Abhandlung von Führungssystemen. Damit Sie aber die spätere Beschreibung des „Smart Leadings“ besser verstehen können, ist ein kurzer Abriss über die gängigen Führungsstile sinnvoll.

Häufig werden die Stile danach unterschieden, in welchem Maße die Führungskraft auf die zu treffenden Entscheidungen einwirkt bzw. wie hoch das Maß der Verantwortung, Kompetenz und Selbstentfaltung bei dem Geführten ist. Die Stile reichen von patriarchalischen über autoritären / autokratischen oder bürokratischen bis hin zu kooperativen und laissez fairen Ansätzen.

Autokratisch / Autoritär

Der Chef ist hier **der** Entscheider und **der** Kompetenzträger. Die Mitarbeiter erhalten klare Anweisungen, was und wie und in welcher Zeit zu erledigen ist. Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter, geschweige denn Selbstentfaltung, findet hier kaum statt. Prozessbeschreibungen sind - wenn überhaupt - nur rudimentär vorhanden. Der Autokrat ist häufig egoistisch und widmet sich kaum seinen Mitarbeitern. Diese Art der Führung

findet man tatsächlich auch noch heute. Insbesondere da, wo es ein starkes Gefälle von Kompetenz und oder Intellekt zwischen Leader und Mitarbeiter gibt. Heutzutage findet man das noch in kleineren Handwerksbetrieben oder aber auch in Arztpraxen oder Apotheken. Es besteht eine hohe Abhängigkeit. Neue kreative Ideen können von den Mitarbeitern kaum eingebracht werden. Selbstbewusste Mitarbeiter fühlen sich entmündigt. In der Literatur wird positiv erwähnt, dass hier schnelle Entscheidungen getroffen werden können.

Allerdings muss angemerkt werden, dass bei dieser Entscheidungscentralisation der Leader schnell zeitlich überlastet ist und dann zum Flaschenhals wird.

Wollen Sie unter einem Autokraten arbeiten? Ich nicht und Ihre Mitarbeiter wahrscheinlich auch nicht. Man kann aber nicht von der Hand weisen, dass es je nach Situation, Mensch, Branche und Art der Aufgabenstellung eine autokratisch / autoritäre Vorgehensweise sinnvoll sein könnte. Meinen Sie nicht?

Ich denke da z.B. an den Zugführer bei einer kämpfenden Einheit der Bundeswehr. Da ist grundsätzlich ein autoritäres Vorgehen in Form von Befehlen absolut nachvollziehbar. Oder denken Sie an den Notarzt bei einer lebensnotwendigen Herzdruckmassage im Notfall. Immer dann, wenn Gefahr in Verzug ist, oder der Mitarbeiter mit seinen Kenntnissen und Fähigkeiten die Aufgabe schlichtweg nicht erfüllen kann, ist die Wirkung einer autoritären Vorgehensweise nicht von der Hand zu weisen.

Allerdings habe ich das auch tatsächlich in größeren Unternehmen erlebt, wo z.B. in einzelnen Teams „Autokraten“ am Ruder waren.

Patriarchalisch

Der Patriarchat agiert wie ein „Gutsherr“. Er ist ebenso der einzige Entscheider. Er agiert sehr distanziert und ist den Mitarbeitern überlegen. Entscheidungen trifft er häufig willkürlich nach Emotionslage. Er ist sich aber durchaus seiner Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern bewusst. Allerdings neigt er auch dazu, fehlerhaftes Verhalten stark zu sanktionieren.

Kooperativ

Hier kann und soll sich der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung mit einbringen. Was natürlich auch bedeutet, dass der Mitarbeiter dies auch tatsächlich möchte. Je nach Grad der Kooperation agiert der Leader als Dirigent oder Moderator.

Bürokratie

Anstelle von einer starken Führungskraft treten hier Systeme und Prozesse in den Vordergrund. Der Arbeitsalltag wird von Regeln und Vorschriften dominiert. Sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter haben einen stark eingeschränkten Entscheidungsspielraum. Die Hauptaufgabe der Führungskraft liegt bei der Kontrolle der Mitarbeiter und das Treffen von Sonderentscheidungen. Insgesamt sehr träge und langsam. Innerhalb dieser kurz angerissenen Stile werden die Mitarbeiter jeweils pauschal gleichbehandelt. Eine einheitliche Vorgehensweise der Führungskraft bei allen Mitarbeitern scheint vielleicht auf dem ersten Blick plausibel und stringent, macht aber keinen Sinn. Nicht verwunderlich, da wir Menschen Individuen sind. Keiner gleicht dem anderen im Detail. Es macht doch mehr Sinn, die Menschen individuell zu betrachten und auch individuell zu führen.

Situativ

Der situative Führungsstil weicht von den o.g. Stilen deutlich ab, da sich hier die Führung an den sogenannten Reifegraden der Mitarbeiter orientiert. Reifegrad bedeutet hier „in welchem Entwicklungsstand“ befindet sich der Mitarbeiter. Ist ein Mitarbeiter z.B. gerade nach dem Uni-Abschluss neu im Unternehmen, wird er Internas nicht kennen und seine praktischen Kompetenzen werden noch unterentwickelt sein. Sie erkennen, dass hier die Führungskraft ganz anders agieren muss, als z.B. bei einem langjährig verdienten Mitarbeiter der zudem der stellvertretende Leiter ist. Nach Hersey / Blanchard werden drei Reifegrade unterschieden:

Niedrige Reife

Hier empfehlen sich klare Anweisungen, die der Mitarbeiter umzusetzen hat. Die Führungskraft ist eher Dirigent. Dies entspricht eher der dargestellten autoritären Vorgehensweise.

Niedrige bis mittlere Reife

Auch hier empfiehlt sich, den Mitarbeiter zu dirigieren. Allerdings könnten die Anweisungen näher mit Hintergründen erklärt werden. Aufkommende Fragen der Mitarbeiter sollten beantwortet werden.

Hohe Reife

In der höchsten Stufe wird der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit eingebunden. Es werden nicht nur Aufgaben, sondern auch die entsprechenden Verantwortungen delegiert.

Das Konzept berücksichtigt auch, dass sich ein und derselbe Mitarbeiter - je nach Situation - in verschiedenen „Reifegraden-Stationen“ befinden kann.

Dies erfordert natürlich eine hohe Kompetenz der Führungskraft in Bezug auf die Einschätzung der Mitarbeiter je Situation.

Fassen wir zusammen: Die zuerst beschriebenen Stile haben einen pauschalen Ansatz, wie und in welchem Maße die Führungskraft mit den Mitarbeitern interagiert. Bei dem bürokratischen Ansatz erfolgt zudem eine starke Gewichtung der Prozesse.

Lediglich der situative Ansatz betont die Entwicklungsstände / die Reifegrade der einzelnen Mitarbeiter. Zusätzlich stellt er auf die konkreten Situationen ab. Es ist auch nachvollziehbar, dass ein Mitarbeiter, der eine Tätigkeit schon seit Jahren erfolgreich durchführt, eine andere Art der Führung benötigt, als bei einer Tätigkeit, die er zu ersten Mal erfüllen soll.

Management-by-Konzepte

Die ursprünglich aus dem US-amerikanischen Raum stammenden Konzepte sind im engeren Sinn keine vollständigen Führungsansätze, da sie je nach Konzept nur eine Thematik in den Vordergrund stellen. Man kann diese Konzepte eher als grundsätzliche Führungsideen verstehen. Nachstehend schauen wir uns die wesentlichen Konzepte an.

Management by Objectives / Results

Management by Objectives bedeutet Führung durch Zielvereinbarung. Das Konzept geht auf Peter Drucker zurück. Es wird die Wichtigkeit von Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern betont. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielfindung, soll eine Verbesserung der Informationsbeschaffung erreicht werden. Es werden gewisse Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter delegiert. Die Führungskraft gibt ein regelmäßiges Feedback zum Grad der Zielerreichung. Zudem wird die Erreichung der Ziele durch Belohnungen incentiviert.

Management by Decision Rules

Aufgaben werden zusammen mit Entscheidungsregeln delegiert. Die zu treffenden Entscheidungen werden sachlich, zeitlich und auch personell mit einer Art „Wenn-Dann-Regelung“ gesteuert. Dieses Konzept kann bei Routineaufgaben angewendet werden.

Management by Delegation

Bei diesem Konzept werden konkrete Aufgaben und gewisse Entscheidungsfreiheiten sowie Verantwortlichkeiten delegiert. Die Partizipation und der Verantwortungsbereich der Mitarbeiter ist daher höher als bei dem „Management-by-Decision Rules-“ Konzept.

Management by Exemption

Eine noch stärkere Mitarbeiterverantwortung als bei dem „Management by Delegation Konzept“. Die Mitarbeiter haben einen sehr großen Entscheidungsspielraum. Die Führungskraft hält sich hier weitestgehend zurück und greift im Grunde nur ein, wenn etwas zu eskalieren droht. Daher muss klar geregelt werden, wann und wie eine Information in Richtung der Führungskraft fließen muss und auch was wann kontrolliert wird.

Management by Participation

Hierbei werden die Mitarbeiter - je nach Reifegrad - bereits bei der Zielvereinbarung mit einbezogen. Es handelt sich hierbei um einen sehr kooperativen Ansatz mit dem man eine höhere Identifikation der Mitarbeiter und deren Leitungsfähigkeit erhöhen möchte. Führungskräfte und Mitarbeiter agieren auf Augenhöhe.

Management by Motivation

Dies bedeutet, dass die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Motivation ist ein vielschichtiges Thema und wird häufig fehlinterpretiert. Wenn die Führungskraft den Mitarbeiter motivieren möchte, handelt es sich ja im Grunde um die extrinsische (von außen kommende) Motivation des Mitarbeiters. Dies könnte vielleicht durch eine Gehaltserhöhung oder mit einem Titel oder Status erreicht werden. Aufgrund vieler Studien weiß man heute aber, dass extrinsische Motivation eher nur kurzfristig wirkt.

Glauben Sie daher nicht auch, dass es zielführend sein könnte, als Leader die „Rahmenbedingungen“ so zu gestalten, dass der Mitarbeiter sich selber motivieren kann? Näheres dazu unter dem Kapitel „Menschen begeistern“.

Management-By-Konzepte werden teilweise sehr inflationär gebraucht. Daher findet man in der Literatur viele weitere Konzepte, die ich hier nicht alle erwähnen möchte.

Lassen Sie jetzt noch einmal die Führungsstile und Konzepte Revue passieren. Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit. Sicher erkennen Sie einige Elemente, die Sie so schon einmal bei Ihrem Chef wahrgenommen haben oder - sofern Sie bereits selber führen - bei sich selber festgestellt haben.

Stellen sie sich die entscheidenden Fragen: Gibt es hier aus Ihrer Sicht einen klaren Favoriten für Ihr Unternehmen bzw. wie Sie geführt werden wollen oder wie Sie führen wollen? Gibt es dabei eine Stringenz?

Lassen Sie uns dabei gemeinsam noch mal rekapitulieren, was Führung eigentlich bedeutet: Bei der Führung geht es darum, Menschen (auch die eigene Person) nachhaltig und sinnstiftend zu beeinflussen (sie kontinuierlich besser zu machen), um ein Optimum zu erreichen, welches dem definierten und transparenten Ziel / Zweck dient.

Wird Ihrer Meinung nach ein Stil / Konzept diesem Definitionsversuch gerecht? Reichen die einzelnen Elemente dieser Ansätze aus, dass Menschen ein Optimum Ihrer Leistungsfähigkeit erreichen? Wie konkret müssen denn z.B. Ziele vorgegeben werden und Aufgaben delegiert werden? Für alle Mitarbeiter gleich, oder doch nach dem Ansatz der Reifegrade? Können Sie diese Fragen alle - für sich selber stimmig - beantworten?

Halten wir gemeinsam fest:

- Die beste Fachkraft ist noch lange nicht die beste Führungskraft (Leader).
- Führung bedeutet Menschen (auch die eigene Person) nachhaltig und sinnstiftend zu beeinflussen (sie kontinuierlich besser machen) um ein Optimum zu erreichen, welches dem definierten und transparenten Ziel / Zweck dient.
- Es ist nicht entscheidend, wie eine Führungskraft sein soll, sondern was sie tun muss.
- Viele der in der Literatur auffindbaren Führungsstile und Management-by-Konzepte beleuchten immer nur Teilaspekte der Mitarbeiterführung und können **nicht** als ganzheitliche Führungssysteme verstanden werden.

SMARTE FÜHRUNG

Wenn Sie bisher hierhin durchgehalten haben, erwarten Sie vielleicht, dass ich jetzt die Antworten komprimiert darlege. Leider nicht. Zum einen bitte ich um noch ein wenig Geduld und zum anderen kann ich Ihnen die Antworten auch später nicht schrankfertig servieren. Aber keine Sorge, Sie erhalten das notwendige „Rüstzeug“, um selber den für Sie und Ihr Unternehmen richtigen Weg einzuschlagen.

„Es gibt nicht die eine Vorgehensweise, die man einfach nehmen kann und für alle Sachverhalte erfolgsversprechend einsetzt.

Sie erahnen es, ich kann Ihnen lediglich **meine** Antworten geben und Ihnen gewisse Vorgehensweisen nahelegen. Die Antworten dabei müssen Sie schon selber erarbeiten. Warum? Ganz einfach: Jede Unternehmung, jeder Mitarbeiter, jede Situation erfordern eine angepasste, stimmige Vorgehensweise. Es gibt nicht die eine Vorgehensweise, die man einfach nehmen kann und für alle Sachverhalte erfolgsversprechend einsetzt. Wenn Sie das erwartet haben, dann muss ich Ihnen diesen Zahn an dieser Stelle ziehen. Bevor wir uns nun dem spannenden Thema nähern, wie man andere führt, müssen wir einen Step bei uns selbst verbleiben.

Sich selbst führen und führen lassen

Ja, Sie lesen richtig. „Sich selbst führen und sich führen lassen“ ist nun zunächst das Thema. **Ich bin fest davon überzeugt, dass man andere nur führen kann, wenn man sich selber führen kann.** Wer selber mit seinem Umfeld oder mit seiner Situation nicht klarkommt, sein Leben „nicht in den Griff“ bekommt, wie will er dann andere anleiten besser zu werden, wie will er mit anderen die vereinbarten Ziele erreichen? Wenn ich permanent pessimistisch durchs Leben laufe, mich überall auf die Schwächen konzentriere und auf das was nicht da ist, dann kann ich definitiv nicht andere glaubhaft überzeugen, das halbleere Glas bitteschön als halbvoll zu betrachten. Dies ist nicht authentisch und wird deshalb auch keine Kraft erzeugen. Einverstanden?

Was heißt denn nun sich selber führen und führen lassen? Sie haben vielleicht schon einige Literatur zum Thema Führung gelesen oder mit Kollegen oder auch Ihrem Chef, Ihren Mitarbeitern darüber gesprochen. Wie oft ging es dabei um das Thema „Selbstführung“?

Ein paar Mal? Wenige Male? Überhaupt nicht? Wenn ich auf meine eigene Karriere zurückblicke, habe ich mich sehr selten damit beschäftigt. Natürlich stellt sich jeder von uns die Frage wie man mit gewissen Situationen umgeht, ob man sich alles gefallen lässt, „wie man sich positioniert“. Insgesamt widmen wir uns aber - davon bin ich überzeugt - diesem Thema zu wenig. Schaut man in die klassische Führungsliteratur, findet man dazu ebenso wenig bis nichts. Mit wenigen herausragenden Ausnahmen, wie z.B. Boris Grundl, Alexander Groth oder auch Christian Kohlhof und Michael Portz.

Stärkenfokussierung

Wie gerade schon angerissen geht es nun darum, wie ich mich selber bei bestimmten Situationen verhalte - und das nicht nur aus dem Bauch heraus. Sondern konsequent und authentisch.