

Wladislaw Jachtchenko

Die

5

# Rollen einer Führungskraft

Manager

Kommunikator

Team-  
Leader

Problemlöser

Psychologe



Remote  
Verlag

# DIE 5 ROLLEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

TOOLS & BEST PRACTICES FÜR EFFEKTIVES LEADERSHIP

WLADISLAW JACHTCHENKO

# INHALT

Einleitung: Leadership als multidimensionale Aufgabe

Die fünf Rollen einer erfolgreichen Führungskraft

I. Der Kommunikator: Rhetorik für Führungskräfte

- 1) Argumente sind „SEXI“
- 2) Reden ist Silber – Zuhören ist Gold
- 3) Körpersprache ist King
- 4) Die Stimme bestimmt die Stimmung
- 5) Offene Feedbackkultur schaffen
- 6) Werte und Visionen des Unternehmens klar kommunizieren

II. Der Manager: Produktivitätstechniken & Zeitmanagement

- 1) Eisenhower-Regel
- 2) Die Not-to-do-Liste
- 3) Die ALPEN-Methode
- 4) Das Pareto-Prinzip
- 5) Die SMART-Formel
- 6) Die körperliche Fitness
- 7) Die Ja-Falle
- 8) Die Blöcke-Methode
- 9) Die Salami-Technik
- 10) Das Zeit-Tagebuch

III. Der Team-Leader: Teams führen & Mitarbeiter motivieren

- 1) Führungsstile
- 2) Gekonnt Meetings leiten
- 3) Team-Leader sein und Gruppen führen
- 4) Richtig delegieren
- 5) Erfolgreich Verhandlungen führen
- 6) Mitarbeiter motivieren

IV. Der Psychologe: Persönlichkeitstypen & Teambuilding

- 1) Persönlichkeitstypen nach dem 4-Farben-Modell
- 2) Das Mitarbeitergespräch
- 3) Das Team-Building

V. Der Problemlöser: Konfliktmanagement & Change Management

- 1) Professionelles Konfliktmanagement
- 2) Professionelles Change Management

Schluss: Selbstmotivation als Schlüssel zum Erfolg  
Zehn Literaturempfehlungen

Über den Autor



# Gestalte mit uns!

Werde Remote Club Member, nimm Einfluss auf unsere zukünftigen Bücher und profitiere von exklusiven Member Vorteilen.



SCAN ME

✓ Nimm an **Umfragen zu Titeln & Covern** teil und gestalte unsere Bücher aktiv mit

✓ Zugang zu **exklusiven Vorbestellungen** und vorzeitiger Lieferung vor Verkaufsstart

✓ Erfahre **als erstes** von neuen Büchern und erhalte Einblicke hinter die Kulissen

✓ **..und vieles mehr!**

© 2020 Wladislaw Jachtchenko

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung bedarf der ausschließlichen Zustimmung des Autors. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Verwertung, Übersetzung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Für Fragen und Anregungen:  
[info@remote-verlag.de](mailto:info@remote-verlag.de)

ISBN Ebook: 978-3-948642-10-5  
ISBN Print: 978-3-948642-09-9  
ISBN Hardcover: 978-3-948642-11-2

Zweite Auflage 2021

© 2021 by Remote Verlag, ein Imprint der Remote Life LLC, Oakland Park, US

Covergestaltung und Satz: Wolkenart -  
Marie-Katharina Becker, [www.wolkenart.com](http://www.wolkenart.com)  
Korrektur: Katrin Gönnewig  
Lektorat: Katrin Gönnewig  
Redaktion: Nico Hullmann  
Grafiken: Marie Mika

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

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter: [www.remote-verlag.de](http://www.remote-verlag.de)

## EINLEITUNG: LEADERSHIP ALS MULTIDIMENSIONALE AUFGABE

Führungskraft sein ist eine multidimensionale Aufgabe. Effektive Führungskräfte beherzigen und beherrschen fünf Rollen, die der Job der Führungskraft in jeder Branche mit sich bringt:

- Rolle 1: Überzeugender Kommunikator
- Rolle 2: Effektiver Manager
- Rolle 3: Motivierender Team-Leader
- Rolle 4: Empathischer Psychologe
- Rolle 5: Geschickter Problemlöser

Dieses Buch befähigt Sie dazu, diese fünf unterschiedlichen Rollen zu meistern und eine effektive und sympathische Führungskraft zu werden.

Als **Kommunikator** geht es darum, charismatisch aufzutreten und die Mitarbeiter und Geschäftspartner zu überzeugen. Dafür brauchen Sie die Körpersprache und Stimme eines Leaders sowie argumentative Überzeugungstechniken, mit denen Sie Ihre Gesprächspartner in Ihrem Sinn beeinflussen können. Natürlich zählen auch Zuhörerqualitäten zum rhetorischen Repertoire jeder erfolgreichen Führungskraft. Als professioneller Kommunikator schaffen Sie auch eine offene Feedbackkultur in Ihrer Firma. Sie kommunizieren Werte und Visionen so, dass Ihre Mitarbeiter gerne und motiviert zur Arbeit gehen. Dieses Buch vermittelt Ihnen die Rhetorik-Tools, mit denen Sie souverän den Kommunikationsalltag meistern.

Als **Manager** möchten Sie effektiv und effizient arbeiten. Dafür gibt es bewährte Techniken. Mithilfe der hier vorgestellten Effizienz- und Effektivitäts-Tools können Sie Ihren Output vervielfachen, ohne sich zu überarbeiten. Die in diesem Buch vorgestellten Techniken lassen sich sehr einfach in den Alltag integrieren. Dazu gibt es praktische Übungen für Sie, mit denen Sie sich schnell an die Produktivitätstechniken gewöhnen und sich diese rasch zur Gewohnheit machen.

Als **Team-Leader** motivieren Sie Ihr Team und delegieren Aufgaben an Ihre Mitarbeiter. Sie geben klare Richtungen vor und sorgen dafür, dass die unternehmerischen Pläne -



trotz manchmal unvorhergesehener Schwierigkeiten – erfolgreich umgesetzt werden. Vor allem die Frage, *wie* Sie einzelne Mitarbeiter nachhaltig motivieren können, spielt im Alltag eine überragende Rolle. Aber auch die Kunst, Gruppen richtig zu führen, erfolgreich zu verhandeln und den Führungsstil an den jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters anzupassen, gehören zu den notwendigen Leader-Skills.

Als **Psychologe** sollten Sie die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen kennen und jedem Mitarbeiter seinem Charakter entsprechend empathisch begegnen. Sie lernen hier das Wesentliche über Menschentypen und wie sie auch mit schwierigen Mitarbeitern eine gemeinsame Basis finden. Zudem ist das Mitarbeitergespräch der Schlüssel zu Ihrem Mitarbeiter. Dieses erfolgreich zu meistern sichert Ihnen den Erfolg. Auch für das Thema Teambuilding sind Sie natürlich verantwortlich – sowohl bei der Einstellung neuer Mitarbeiter als auch im bestehenden Team geht es darum, dass die Mitarbeiter sich als Team begreifen und an einem Strang ziehen.

Als **Problemlöser** managen Sie die Konflikte innerhalb Ihres Teams und sind verantwortlich für das Change Management: Notwendige und manchmal auch unpopuläre Entscheidungen müssen im Sinne des Unternehmens umgesetzt werden. Von der Fähigkeit, wie Sie Konflikte lösen und notwendige Veränderungen anstoßen, hängt Ihr

Erfolg als Führungskraft ab. Die hier vorgestellten Problemlösungs-Tools werden Ihnen helfen, diese Rolle professionell auszufüllen.

Diese fünf Rollen zu beherrschen ist natürlich eine Herausforderung. Doch glauben Sie mir: Diese Herausforderung wollen Sie meistern! Denn es bringt Ihnen eine innere Erfüllung, sich auf den Weg zu machen zu einer idealen Führungskraft und zu spüren, dass Sie immer besser managen und immer besseres Feedback von Mitarbeitern und Kunden bekommen.

Dieses Buch dient dazu, Ihnen die besten Tools für die fünf Rollen der Führungskraft in nur wenigen Stunden kurz und verständlich nahezubringen. Im Folgenden gibt es daher kein pseudowissenschaftliches Geplänkel und auch keinen Fußnotenfetischismus, sondern es geht gleich zur Sache.

## DIE FÜNF ROLLEN EINER ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSKRAFT

Starten wir mit der ersten und wichtigsten Rolle - der Führungskraft als professionellem Kommunikator. Für jede Führungskraft gilt: Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Denn den größten Teil des Tages kommunizieren Führungskräfte mit Mitarbeitern, mit Kunden, mit den eigenen Chefs, per Telefon, per E-Mail, Face-to-Face, in Videokonferenzen. Es ist offensichtlich, dass es von unschätzbarem Wert ist, erfolgreich zu kommunizieren.

Und es ist ein offenes Geheimnis, dass nicht alle Führungskräfte ihr kommunikatives Potenzial ausgeschöpft haben. Daher gibt es im Folgenden spezielle Rhetorik-Tipps für Führungskräfte, mit denen Sie Ihren kommunikativen Alltag besser managen werden.

# I. DER KOMMUNIKATOR: RHETORIK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

*Schnellübersicht zum Kapitel:*

- 1. Argumente sind „SEXI“*
- 2. Reden ist Silber – Zuhören ist Gold*
- 3. Körpersprache ist King*
- 4. Die Stimme bestimmt die Stimmung*
- 5. Offene Feedbackkultur schaffen*
- 6. Werte und Visionen klar kommunizieren*

## 1) ARGUMENTE SIND „SEXI“

Führungskräfte sollten überzeugen können. Doch womit überzeugen sie am besten? Mit einem überzeugenden Argument. Doch wissen die meisten nicht, aus welchen Elementen ein überzeugendes Argument besteht. Das erste Tool, was ich vorstellen möchte, ist das sogenannte *SEXI-Modell*. Es ermöglicht Ihnen, in nur vier Schritten Ihre Argumentationsfähigkeit zu steigern und Ihre Kollegen und Kunden schneller zu überzeugen.

**S**atement

**E**xplanation

e**X**ample

**I**mpact

#### A) ERSTE STUFE DES ARGUMENTS: DAS STATEMENT

Jeder gute Überzeugungsprozess beginnt mit einer These. Also dem Statement. Ihr Mitarbeiter bzw. Ihr Kunde muss zunächst den Ausgangspunkt Ihres Gedankengangs kennen. Es bietet sich an, das Statement möglichst klar und deutlich am Anfang eines Gesprächs zu formulieren. Ohne große Umschweife. Denn erstens haben unsere Gesprächspartner selbst wenig Zeit für lange Vorgeschichten. In jeder Position und Rolle haben Menschen heutzutage alle einen überfüllten Terminkalender (zum Thema effiziente To-do-Listen kommen wir im Abschnitt Effizienz- und

Effektivitätstechniken). Und zweitens freuen sich Menschen auch ohne Zeitdruck und Stress, sofort zu wissen, was Sache ist.

## B) ZWEITE STUFE DES ARGUMENTS: DIE EXPLANATION

Direkt nach dem Statement folgt die zweite Stufe des Arguments: die Explanaton. Also die Erklärung, warum das Statement richtig ist. Als Coach stelle ich seit bereits mehr als 15 Jahren fest, dass dieser Bereich der Argumentation den meisten Führungskräften am schwersten fällt. Oft wird das Statement lediglich in zwei bis drei Sätzen erklärt. Das ist problematisch, weil viele Sachverhalte im Alltag alles andere als klar und eindeutig sind und wir daher einen größeren Begründungsaufwand erbringen müssen, um den anderen von der neuen Idee zu überzeugen.

Dabei ist die Ursache für die unvollständige und ungenügende Erklär-Kompetenz relativ verständlich. Wir selber denken, dass das, was wir als Statement vorschlagen, eine ziemlich gute Idee ist. Was wir dabei vergessen: Für den anderen ist das eine meist komplett neue Idee. Er braucht gute Gründe, um sie wohlwollend anzunehmen.

Oder um es anders zu formulieren: Seit unserer Kindheit haben wir alle ein ausgeprägtes Erklärungsbedürfnis. Schon als Kinder stellten wir ständig Warum-Fragen und wollen auch heute genau verstehen, warum sich etwas so und nicht anders verhält. Wenn Sie als Führungskraft zum

Beispiel beschließen, dass es in Ihrer Firma oder Abteilung ab jetzt kein Homeoffice mehr geben soll, dann stellt sich bei den Mitarbeitern sofort die Frage: „Waruuuum???“

Und jetzt sollten Sie eine gute Erklärung liefern. Die meisten machen nun folgenden Fehler: Statt bei einem Begründungsstrang zu bleiben und diesen richtig gut auszuführen, reihen sie unterschiedliche Begründungspunkte aneinander, ohne in die Tiefe zu gehen. Das klingt dann etwa so:

*Liebe Mitarbeiter,*

*da das Thema Homeoffice von einigen von Ihnen angesprochen wurde, möchte ich mich hierzu äußern. Das Homeoffice wird es in unserer Abteilung nicht mehr geben, weil der problemlose Kontakt zu Kollegen nicht sichergestellt ist, Teams sich auseinanderleben und wir die tatsächliche Arbeitszeit nicht überprüfen können. Darüber hinaus ist es auch in Ihrem Sinn, weil Sie so Berufliches und Privates besser trennen können und Studien gezeigt haben, dass Homeoffice zu Schlafstörungen führt. Ich hoffe, angesichts dieser Gründe haben Sie Verständnis.*

Fällt Ihnen was auf? Die Führungskraft hat keine dieser fünf Begründungen auch nur ansatzweise erläutert. Es war eine reine Aufzählung. So etwas überzeugt (fast) niemanden. Stattdessen wäre es im Sinne einer begründenden Redeweise förderlich gewesen, einen oder mehrere dieser Punkte ausführlich zu erklären. Zur Orientierung hat sich meine *10-Sätze-Regel* bewährt: Wenn



Sie eine Begründung haben, erläutern Sie sie in ungefähr zehn Sätzen. Zum Beispiel der Punkt, dass der „problemlose Kontakt zu Kollegen nicht sichergestellt ist“. Diese Aussage ist erklärungsbedürftig. Warum ist der Kontakt nicht sichergestellt? Was sind die Probleme? Wie verhindert der unterbrochene Kontakt die internen Prozesse? Welche konkreten Schäden resultieren hieraus, speziell für die Abteilungen? Diese und andere Fragen sind es, die innerhalb dieser zehn Sätze erklärt werden sollen.

Wenn Sie die einzelnen Begründungspunkte also näher erläutern, steigern Sie Ihre Überzeugungskraft immens! Dabei haben übrigens bereits die alten Römer den Tipp gegeben: *argumenta ponderantur, non numerantur* – Argumente sind schwer(wiegend) zu machen, nicht zahlreich!

### C) DRITTE STUFE DES ARGUMENTS: DAS EXAMPLE

Die dritte Stufe des Arguments ist das Example, also das Beispiel. Es veranschaulicht die Argumentation. Was Beispiele sind, brauche ich nicht zu erläutern. Jedoch, was **gute** Beispiele ausmacht: Ein gutes Beispiel ist (a) überprüfbar, (b) leicht verständlich und am besten (c) allseits halbwegs bekannt.

Mit *überprüfbar* ist gemeint, dass es Beweise dafür gibt, dass dieser konkrete Einzelfall sich auch so ereignet hat. *Leicht verständlich* sollte es deswegen sein, weil zu verklausulierte und komplexe Beispiele das Publikum eher

verwirren als erleuchten. Und *halbwegs bekannt* meint, dass ein unbekanntes Beispiel aus Papua-Neuguinea beim Publikum weniger emotionalen Bezug aufbaut als etwa ein Beispiel von einem Konkurrenzunternehmen aus derselben Stadt. Auch für das Beispiel sollten Sie fünf bis zehn Sätze einplanen, um es verständlich darlegen zu können.

#### D) VIERTE STUFE DES ARGUMENTS: DER IMPACT

Schließlich die vierte Stufe des Arguments: Der Impact, auf Deutsch etwa mit Relevanz/Wichtigkeit übersetzbar. In dieser Stufe geht es darum, zu zeigen, warum das Argument für die Belegschaft oder für den Kunden relevant ist. Idealerweise sollte hier auf die alltägliche oder allgemeine Wichtigkeit eines Themas verwiesen und erklärt werden, dass es gerade für die Zuhörer nützlich ist, dies oder jenes zu tun oder zu unterlassen.

Wenn Sie diesen vierten Schritt vergessen, dann überzeugen Sie die Menschen zwar rational, doch werden diese vermutlich anschließend abwinken und einfach sagen: „Na und? Was kümmert mich, was der da vorne erklärt hat? Mich betrifft es doch nicht!“ Und genau darum geht es in dieser vierten Stufe der Argumentation: Dass Ihr Zuhörer erkennen soll, dass es ihn und sein (Arbeits-)Leben betrifft und er sein Denken und/oder Handeln umstellen sollte. Kurz: Mit den ersten drei Stufen des Arguments überzeugen wir, mit der vierten Stufe des Arguments animieren wir.

*Wenn Sie Ihre Argumentationsfähigkeit noch weiter ausbauen wollen, empfehle ich Ihnen meinen dreistündigen Online-Kurs „Argumentieren - Überzeugen - Durchsetzen“ mit vielen weiteren Tipps und Argumentationstypen.*

SCAN ME



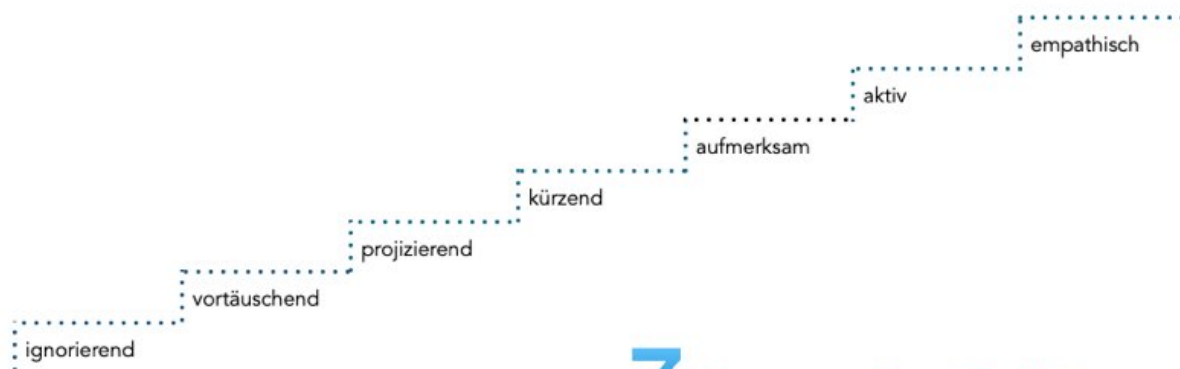
#### ÜBUNG #1: DIE IMAGINÄRE REDE

Bereiten Sie eine Rede vor, die Ihrer Belegschaft ausführlich erklärt, warum es bei Ihnen kein Homeoffice geben wird. Wenden Sie das „SEXI-Schema“ an (Rededauer: ca. 3 - 5 Min.). Nach Ihrer Rede machen Sie bitte eine kleine Recherche im Internet und finden Sie gute Gründe, die gegen das Homeoffice sprechen. Analysieren

Sie vor diesem Hintergrund Ihre gehaltene Rede: Hatten Sie die besten Gründe gefunden? Waren die Gründe ausreichend erklärt? Hatten Sie ein schönes Beispiel? Und war das Thema für Ihre Zuhörer auch relevant gemacht worden? Wenn Sie in Kürze eine Entscheidung verkünden müssen, denken Sie an das „SEXI-Schema“ und wenden Sie es ab jetzt konsequent an.

## 2) REDEN IST SILBER – ZUHÖREN IST GOLD

Natürlich ist das Überzeugen eine der wichtigsten Kompetenzen der Führungskraft. Doch was ist eigentlich mit dem Zuhören? Wie wichtig ist es, kompetent zuzuhören? Und: Gibt es unterschiedliche Arten des Zuhörens? Um es vorwegzusagen: Es gibt insgesamt sieben Arten des Zuhörens. Was uns also so banal erscheint, ist in Wirklichkeit komplexer als gedacht. Schauen wir uns die sieben Arten des Zuhörens einmal genauer an:



## 7 Arten des Zuhörens

## A) EMPATHISCHES ZUHÖREN

Die oberste Stufe des Zuhörens ist das „empathische Zuhören“. Es ist ein ehrlicher Versuch, den Gesprächspartner nicht nur zu verstehen, sondern auch zu fühlen, was ihn bewegt, und ihm aufrichtig helfen zu wollen.

*Beispiel: Als Ihr Mitarbeiter Ihnen als Führungskraft von dem Streit mit seinem Kollegen erzählt, versuchen Sie, nicht nur zu verstehen, was die Hintergründe des Streits waren, sondern Sie versuchen auch, sich in die Position Ihres Mitarbeiters einzufühlen, hören ihm ausreichend zu und geben ihm einen konkreten Lösungsvorschlag. Sie gehen der Situation nicht aus dem Weg, sondern schaffen eine entspannte und vertraute Atmosphäre und konzentrieren sich zu 100 % auf Ihren Mitarbeiter. Ziel dieser höchsten Ebene des Zuhörens ist es, dem anderen zu helfen.*

## B) AKTIVES ZUHÖREN

Das „aktive Zuhören“ ist ein ehrlicher und aktiver Versuch, den anderen zu verstehen. Hier geht es darum, das Gesagte zu paraphrasieren und Fragen zu stellen, um sicherzugehen, dass Sie das Gesagte auch wirklich richtig verstanden haben und Missverständnisse ausgeschlossen sind.

*Beispiel: Ihr Mitarbeiter erzählt Ihnen als Führungskraft wieder von dem Streit mit einem Kollegen. Dabei versuchen Sie den Mitarbeiter zu verstehen und fragen aktiv nach, was die Hintergründe des Streits waren. Sie stellen dort Fragen, wo der Mitarbeiter Informationen ausgelassen und einiges (vielleicht auch unbewusst) nicht ausgesprochen hat. Bei der zweithöchsten Stufe des Zuhörens geht es also um das hundertprozentige Verstehen des anderen.*

#### C) AUFMERKSAMES ZUHÖREN

Das aufmerksame Zuhören ist ein eher passiver Versuch, zu verstehen, was der andere sagt. Auf dieser Stufe hören wir zwar aufmerksam zu, unternehmen aber keine Anstrengungen, aktiv nach Informationen zu suchen und Zweideutigkeiten durch konkretes Nachfragen auszuräumen.

*Beispiel: Als Ihr Mitarbeiter von einem Streit mit einem Kollegen erzählt, versuchen Sie als Führungskraft keine Information zu verpassen und nachdem der Mitarbeiter fertig geworden ist, bewerten Sie die Situation, ohne weiter nachzuforschen. Bei dieser dritthöchsten Stufe des Zuhörens geht es darum, den anderen größtenteils zu verstehen.*

#### D) KÜRZENDES ZUHÖREN