

Vom Autor des Weltbestsellers  
**DIE 7 WEGE ZUR EFFEKTIVITÄT**

STEPHEN R.  
**COVEY**

mit Oliver  
Kannapin

DIE **4** EFFEKTIVEN  
**FÜHRUNGS**  
**STRATEGIEN**

UNTER NEUEN BEDINGUNGEN  
SICHER AUF ERFOLGSKURS

 FranklinCovey

**GABAL**

*»Es gibt keinen besseren Weg,  
fortlaufend den Geist zu erweitern,  
als es sich zur Gewohnheit zu machen,  
regelmäßig gute Literatur zu lesen.«*

STEPHEN R. COVEY

— — —

**Weitere Bücher von Stephen R. Covey**

Die 7 Wege zur Effektivität

978-3-86936-894-8

Die 7 Wege zur Effektivität – Workbook

978-3-86936-106-2

Die 7 Wege zur Effektivität für unterwegs

978-3-96739-068-1

Der 8. Weg

978-3-86936-895-5

Der 8. Weg – Workbook

978-3-86936-329-5

Die 3. Alternative

978-3-96739-099-5

Die 12 Gründe des Gelingens

978-3-86936-722-4

**Stephen R. Covey**  
mit Oliver Kannapin

# Die 4 effektiven Führungsstrategien

Unter neuen Bedingungen  
sicher auf Erfolgskurs

Aus dem Amerikanischen  
von Ingrid Proß-Gill und Axel Walter

**GABAL**



**FranklinCovey**

Die amerikanische Originalausgabe »Predictable Results in Unpredictable Times«  
erschien 2009 bei FranklinCovey Publishing, Utah, USA.  
Copyright © 2009 FranklinCovey Company

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in  
any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and  
recording, or by any information storage or retrieval system.

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96740-257-5

Vollständig überarbeitete Neuauflage des unter der ISBN 978-3-86936-050-8  
erschiedenen Titels »Führen unter neuen Bedingungen. Sichere Strategien für unsichere  
Zeiten«.

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | [info@text-it.org](mailto:info@text-it.org)  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2009 by FranklinCovey Co.  
Copyright © 2023 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.franklincovey.de](http://www.franklincovey.de)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

## **Führen unter neuen Bedingungen 9**

Die 4 Risikofaktoren in schwierigen Zeiten 14

Die 4 effektiven Führungsstrategien 17

## **1. Strategien erfolgreich umsetzen 21**

Was ist das Ziel? 23

Raus aus dem »Mittelfeld« 47

# PRAXIS-HACKS: Strategien erfolgreich umsetzen 53

# PRAXIS-INTERVIEW: Frank Beißmann,  
Evonik Industries AG 58

# PRAXIS-INTERVIEW: Gerald Mies und  
Dr. Angelika Behn-Taran, KUKA Systems GmbH 63

## **2. Schnelligkeit durch Vertrauen schaffen 69**

Die große Vertrauenskrise 74

Vertrauenssteuern und -dividenden 77

Wiederherstellung des Vertrauens in der Krise 84

Vertrauen zahlt sich aus 87

- # PRAXIS-HACKS: Schnelligkeit durch Vertrauen schaffen **91**
- # FALL-STUDIE: HUGO BOSS AG **97**
- # PRAXIS-INTERVIEW: Daniel Grieder, HUGO BOSS AG **102**
- # PRAXIS-INTERVIEW: Thorsten Kramer, Lausitz Energie Bergbau / Kraftwerke AG **111**

### **3. Mehr mit weniger erreichen 117**

- Voller Fokus auf den Kundennutzen **120**
- Mitarbeiter sind das größte Kapital **124**
- Klarheit im Chaos finden **127**
- # PRAXIS-HACKS: Mehr mit weniger erreichen **129**
- # PRAXIS-INTERVIEW: Michael Huck, Hamberger Sanitary GmbH **132**
- # PRAXIS-INTERVIEW: Klaus Windheuser, Die Sparkasse Bremen AG **138**

### **4. Ängste reduzieren 145**

- Ängste mit Offenheit und Klarheit besiegen **149**
- Ängste in produktive Energie umwandeln **153**
- Menschen sind keine Maschinen **158**
- # PRAXIS-HACKS: Ängste reduzieren **163**
- # PRAXIS-INTERVIEW: Jan J. Schneegans, NOVELIS Deutschland GmbH **165**
- # PRAXIS-INTERVIEW: Christian Mühleck, OceanEvent GmbH **170**

**Die 4 effektiven Führungsstrategien machen den Unterschied! 174**

# PRAXIS-TEST: Sind Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen krisenfest? 179

Auf Erfolgskurs mit den 4 effektiven Führungsstrategien 183

Anmerkungen 184

Über die Autoren 188

Über FranklinCovey 190



# Führen unter neuen Bedingungen

*»Dem Ungewissen sind wir nur ausgeliefert,  
wenn wir zulassen, dass es uns im Griff hat.  
Über das, was wir tun,  
haben wir immer die Kontrolle.«*

NASSIM NICHOLAS TALEB



**D**as Ocean Race ist legendär. Es ist das härteste Segel-Mannschaftsrennen der Welt. Insgesamt dauert das Königsrennen des internationalen Crew-Segelsports mehr als ein halbes Jahr. In mehreren Etappen führt es die Crews über 30 000 Seemeilen beziehungsweise 60 000 Kilometer einmal rund um den Globus. Das Ocean Race gilt als Härtestest für Teamgeist, Disziplin und Ausdauer. Die große Herausforderung wartet im Südpazifik. Hier machen unberechenbare Stürme und bis zu 30 Meter hohe Monsterwellen den Seglern das Leben schwer. Oftmals sind die Teams über mehrere Wochen extrem wechselhaften und äußerst widrigen Bedingungen ausgesetzt – und das auf engstem Raum!

Auch Ihr Team, Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation wird immer wieder mit extremen Bedingungen, heftigen Stürmen oder unvorhersehbaren Wetterumschlägen zu kämpfen haben. Niemand weiß genau, was ihn erwartet. Ob Coronapandemie, Energiekrise, Rohstoffknappheit, Lieferengpässe oder kriegerische Auseinandersetzungen direkt vor unserer Haustür: Wir stehen zweifellos vor großen Herausforderungen. Die jüngste Vergangenheit hat sehr deutlich gezeigt, dass wir jederzeit mit Krisen rechnen müssen, die einschneidender sind als alles, was wir bisher erlebt haben.

In schwierigen Zeiten zeigt sich, wer wirklich gute Führungsfähigkeiten besitzt. Herausragende Führungspersönlichkeiten sind anders. Sie halten sich an Strategien und Prinzipien, die uns selbst in ungewissen Zeiten Sicherheit geben. Sie wissen, dass die Welt nicht vorhersehbar ist, erzielen aber trotzdem vorhersehbare Ergebnisse.



## **Vorhersehbare Ergebnisse in unvorhersehbaren Zeiten**

Aber wie können Führungskräfte in unvorhersehbaren Zeiten vorhersehbare Ergebnisse erzielen? Bevor wir uns mit dieser Frage beschäftigen, wollen wir erst einmal überlegen, was die Gewinner-Crews beim Ocean Race besonders auszeichnet. Eins ist klar: Alle Crews sind hoch motiviert und absolut fit. Natürlich verfügen sie auch über das nötige Können. Denn beim Ocean Race sind nur die besten Segler der Welt am Start. Doch eine Sache macht den Unterschied: Am Ende gewinnt die Mannschaft, die ihre Strategie am effektivsten umsetzt.

## **Was zeichnet Gewinner-Teams aus?**

Ob beim Segeln oder im Unternehmensalltag: Die Mannschaften, die gewinnen wollen, dürfen auch unter schwierigen Bedingungen ihr Ziel nie aus den Augen verlieren. Sie müssen jede noch so kleine Gelegenheit nutzen, um weiter nach vorn zu kommen. Ohne gegenseitiges Vertrauen ist das nicht mög-

lich. Alle im Team müssen sich darauf verlassen können, dass jeder seinen Job gut und zuverlässig macht. Doch es gibt noch einen wichtigen Punkt, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet: *Disziplin!*

Disziplin hat ein schlechtes Image. Viele verbinden Disziplin mit Drill, blindem Gehorsam oder endlosen Überstunden. Doch das ist hier nicht gemeint. Vielmehr geht es um die positiven Seiten der Disziplin: um Umsetzungsstärke, Willenskraft und Durchhaltevermögen.

## **Die entscheidende Schwachstelle**

Aus unserer langjährigen Erfahrung mit Unternehmen und Organisationen auf der ganzen Welt wissen wir bei Franklin-Covey, dass mangelnde Disziplin »im Angesicht des Sturms« die entscheidende Schwachstelle ist. Wir haben 17 000 Teams, die über 300 000 Menschen umfassten, genauer analysiert. Dazu haben wir ausführliche Interviews mit Mitgliedern aus 5000 dieser Teams geführt. Anschließend wurden die Ergebnisse mit Daten zu den Finanzen, den Betriebsabläufen und der Kundenloyalität von ähnlich strukturierten Organisationen verglichen. So konnten wir ermitteln, wodurch sich die wahren Leistungsträger auszeichnen. Das Ergebnis war eindeutig: Die wahren Leistungsträger verfügten über ein hohes Maß an Disziplin.

# Die 4 Risikofaktoren in schwierigen Zeiten

Warum ist Disziplin gerade in unsicheren Zeiten so wichtig? Disziplin hilft uns, besser mit den 4 Risikofaktoren, die Unternehmen in schwierigen Zeiten besonders zu schaffen machen, umzugehen.

## Die 4 Risikofaktoren

1. Probleme bei der Umsetzung der Strategie
2. Fehlendes Vertrauen
3. Planloses Handeln und Verlust der Fokussierung auf das Ziel
4. Zukunftssorgen, Pessimismus und lähmende Ängste

# 1

## Probleme bei der Umsetzung der Strategie

Unternehmen machen sich viele Gedanken über die Krise und entwickeln eine geeignete Strategie, um die schwierigen Zeiten zu meistern. Die entscheidende Frage ist jedoch: Kann und wird das Team die Strategie auch umsetzen? Manche in der Organisation verstehen die Strategie und setzen sie sehr gut um. Andere dagegen verstehen sie nicht und werden sie wahrscheinlich auch nie begreifen. Und dann gibt es noch die breite Masse – die Leute im Mittelfeld. Sie könnten viel mehr zum Teamerfolg beitragen, wissen aber gar nicht, wie sie das machen sollen.

# 2

**Fehlendes Vertrauen**

In unsicheren Zeiten sinkt das Vertrauen auf den Nullpunkt. Finanzmärkte brechen ein, überall wittern die Menschen Lug und Betrug. Die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in ihre Führungskräfte und in ihr Unternehmen. Auf einer mit Schlaglöchern übersäten Straße drosseln alle ihr Tempo.

# 3

**Planloses Handeln und Verlust der Fokussierung auf das Ziel**

In schwierigen Zeiten schlagen viele Unternehmen einen drastischen Sparkurs ein. Kostenreduktion und Stellenabbau gelten als Allheilmittel. Doch: Weniger Ressourcen bedeuten weniger Mitarbeiter und mehr Unsicherheit. Die Leute müssen immer mehr Aufgaben übernehmen. Aber wer zu viel auf einmal macht, verzettelt sich und verliert schnell sein Ziel aus den Augen.

# 4

**Zukunftssorgen, Pessimismus und lähmende Ängste**

Wirtschaftliche Krisen schlagen zwangsläufig auf die Psyche. Die Leute haben Angst, ihre Arbeit zu verlieren, ihre Rücklagen fürs Alter, vielleicht sogar ihr Zuhause. Das alles belastet sie. Und es verursacht hohe Kosten in den Unternehmen. Denn gerade wenn es wichtig wäre, dass die Mitarbeiter sich voll einbringen, sind sie gelähmt vor Angst. Sie verlieren die Motivation und »schalten ab«.

Es ist offensichtlich, dass alle vier Risiken in schwierigen Zeiten gleichzeitig auftreten. Und sie verstärken sich gegenseitig.

Fehlendes *Vertrauen* ruft *Ängste* hervor. Ängste lähmen und sorgen dafür, dass man seine *Ziele* aus dem Fokus verliert. Das gefährdet die Umsetzung der *Strategie*.



### »Im Angesicht des Sturms«

Gerade in Krisenzeiten kann es sich keiner leisten, seine Strategie nicht konsequent umzusetzen. Wenn Sie »im Angesicht des Sturms« Erfolg haben wollen, müssen Sie diese 4 Risiken genau kennen und ihnen effektiv begegnen. Wie das geht? Mit den folgenden 4 effektiven Führungsstrategien.

# Die 4 effektiven Führungsstrategien

Wenn Sie sich an die folgenden 4 Strategien halten, können Sie die Risiken ausschalten und auch in schwierigen Zeiten gewinnen:

## Die 4 Führungsstrategien

1. Strategien erfolgreich umsetzen
2. Schnelligkeit durch Vertrauen schaffen
3. Mehr mit weniger erreichen
4. Ängste reduzieren

# 1

### Strategien erfolgreich umsetzen

Siegerteams haben langfristige Ziele, die sie immer wieder überprüfen. Zudem gibt es klare kurzfristige Ziele und eine regelmäßige Erfolgskontrolle. Wie bei allen Spitzenteams kennt jeder diese Ziele. Zudem weiß jeder genau, was er beitragen kann, damit diese Ziele erreicht werden.

# 2

### Schnelligkeit durch Vertrauen schaffen

Niedriges Vertrauen blockiert alles. Von der Kommunikation über Entscheidungen und Umsetzung bis zum Cashflow: Die Geschwindigkeit nimmt ab. Alles wird langsamer. Parallel dazu steigen die Kosten. Wenn das Vertrauen aber steigt, wird alles schneller und die Kosten sinken. Unternehmen, die in Krisenzeiten rasch handeln, gehören

zu den Gewinnern. »Sie sind beweglich genug, um frühzeitig auf wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren oder zumindest mit ihnen Schritt zu halten.«<sup>1</sup>

### **# 3 Mehr mit weniger erreichen**

Natürlich versucht jeder, mehr mit weniger zu erreichen. Doch die entscheidende Frage lautet: »Mehr wovon?« Die Antwort ist ganz einfach – es sollte mehr von dem sein, was den Kunden wirklich wichtig ist. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich voll und ganz auf den Nutzen für ihre Kunden. Sie sparen nicht nur, sondern sie vereinfachen. Sie verzichten auf die Dinge, auf die ihre Kunden ohnehin keinen Wert legen. In erfolgreichen Unternehmen muss sich nicht jeder Mitarbeiter mit unzähligen Aufgaben befassen. Sie konzentrieren sich auf das, was der Kunde wirklich braucht.

### **# 4 Ängste reduzieren**

Zukunftssorgen, Pessimismus und lähmende Ängste entstehen immer dann, wenn wir das Gefühl haben, dass wir über das, was mit uns geschieht, keine Kontrolle haben. Erfolgreiche Organisationen helfen ihren Mitarbeitern, Angst, Resignation und Hoffnungslosigkeit zu überwinden und sich auf das zu konzentrieren, was sie tun können. Die Ängste der Mitarbeiter beruhen größtenteils auf Unsicherheit. Wenn man ihnen diese Unsicherheit nimmt und ihnen machbare Ziele aufzeigt, kann man Ängste in produktive Energie umwandeln. Dann tun die Mitarbeiter ihr Bestes, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen.

## Im Leben ist nur eins sicher – dass die Zukunft unsicher ist!

Erstklassige Teams liefern genau wie erstklassige Segel-Crews konstant herausragende Leistungen, selbst wenn die Bedingungen noch so schlecht sind. Dieses Buch möchte Ihnen zeigen, wie auch Sie in schlechten Zeiten außergewöhnlich gute Ergebnisse erzielen können. Wie das geht? Nutzen Sie die 4 effektiven Führungsstrategien, die wir Ihnen eben schon kurz vorgestellt haben.

Die 4 effektiven Führungsstrategien werden Sie niemals im Stich lassen. Denn sie beruhen auf zeitlosen, allgemeingültigen *Prinzipien*. Diese Prinzipien sind wie Naturgesetze. Sie funktionieren zuverlässig, unbeirrbar, immer und überall.



Wir haben jeder der 4 Führungsstrategien ein eigenes Kapitel gewidmet. Hier zeigen wir Ihnen auch, wie Sie die Strategien und die Prinzipien erfolgreich anwenden. Außerdem warten am Ende jedes Kapitels konkrete Fallbeispiele und Interviews mit erfolgreichen Führungspersönlichkeiten auf Sie. So können Sie aus den Erfahrungen, die andere mit den 4 effektiven Führungsstrategien gemacht haben, lernen. Zudem machen Ihnen die Interviews Mut und zeigen, was mit den 4 effektiven Führungsstrategien aus diesem Buch alles machbar ist. Also, lesen Sie gleich weiter. Wir wünschen Ihnen viel Freude und viel Erfolg!