

VOM
KOLLEGEN
ZUM
CHEF

WERKZEUGE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

JÜRGEN
BEHRENS

novum

JÜRGEN
BEHRENS

VOM
KOLLEGEN
ZUM
CHEF

WERKZEUGE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Dieses Buch ist auch als

e-book
erhältlich.



www.novumverlag.com



Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über
<http://www.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte der Verbreitung,
auch durch Film, Funk und Fernsehen,
fotomechanische Wiedergabe,
Tonträger, elektronische Datenträger
und auszugsweisen Nachdruck,
sind vorbehalten.

Gedruckt in der Europäischen Union
auf umweltfreundlichem, chlor- und
säurefrei gebleichtem Papier.

© 2024 novum Verlag

ISBN 978-3-99130-497-5

Lektorat: Tobias Keil

Umschlagfotos: Photomall,
Rangizzz | Dreamstime.com

Umschlaggestaltung,

Layout & Satz: Jürgen Behrens

Innenabbildungen: Jürgen Behrens

Die vom Autor zur Verfügung ge-
stellten Abbildungen wurden in der
bestmöglichen Qualität gedruckt.

www.novumverlag.com



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/16547-2311-1001

„Vom Kollegen zum Chef“

Der Werkzeugkasten für Führungskräfte

Kapitel 0 Vorwort	6
Kapitel 1 Führung	8
Kapitel 2 Vom Kollegen zum Chef	47
Kapitel 3 Motivation.....	75
Kapitel 4 Kommunikation	100
Kapitel 5 Mitarbeiter-Suche und -Auswahl	121
Kapitel 6 Mitarbeiter-Gespräche	154
Kapitel 7 Persönlichkeitsentwicklung.....	181
Kapitel 8 Umgang mit Fehlern und Kritik, interne Kunden- /Lieferantenverhältnisse.....	216
Kapitel 9 Verhandlungstechnik	236
Kapitel 10 Problematische Kunden	266
Kapitel 11 Zeitmanagement / Büroorganisation	277
Kapitel 12 Umgang mit Stress	322
Kapitel 13 Präsentations- und Moderationstechniken.....	345
Kapitel 14 Strategie-Entwicklung.....	362
Kapitel 15 Entscheidungen	371
Kapitel 16 Nachwort.....	385

Kapitel 0 Vorwort

Dieses Buch ist auf Basis meiner fast 30-jährigen Erfahrungen mit den verschiedensten Führungskräften diverser Branchen und Unternehmen bei Beratungs- und Trainingsprojekten entstanden.

Es soll zur Arbeit mit den Werkzeugen dienen, die hier vorgestellt werden. Die Übungen können allein oder mit Kollegen / Bekannten bearbeitet werden.

Die Arbeit mit den Werkzeugen führt zu Verhaltensänderungen und der Weiterentwicklung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen.

Das Wichtigste ist wie bei jeder Sportart, dass man übt und trainiert. Das einmalige, qualvolle Laufen einer längeren Strecke führt nicht zum Aufbau von Ausdauer und Kondition. Nur regelmäßiges Training garantiert den Erfolg.

Das Gleiche gilt für Führungsinstrumente und die hier vorgestellten Werkzeuge.

Probieren Sie das aus, was Sie anspricht. Wenn Sie gute Erfahrungen damit machen, werden Sie die Verhaltensveränderung beibehalten und nach einer gewissen Zeit wird dies in Fleisch und Blut übergehen und Sie werden es gar nicht mehr bemerken, weil es automatisiert ist. Ihr Umfeld wird diese Veränderungen jedoch sehr wohl registrieren.

Am schlimmsten empfinden die Mitarbeiter es immer, wenn die Chefs von Seminaren zurückkommen und „gestellte“ Veränderungen präsentieren. Zum Beispiel wird auf einmal viel gelobt. Daraufhin sagen die erfahrenen Mitarbeiter oft: „Der Chef war auf einer Schulung. Das ist wie Grippe. Dauert etwa eine Woche, dann ist es vorbei.“

Diesen „Strohfeuereffekt“ empfinden leider sehr viele Besucher von Seminaren. Deshalb mein Rat: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter darüber, dass Sie dieses Buch lesen und an Ihren Führungsfähigkeiten arbeiten wollen.

Üben, üben, üben! Bis die Technik sitzt und automatisch funktioniert. Wie im Sport oder in der Kunst!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und Ausprobieren.

Viel Erfolg!

Ihr

Jürgen Behrens

P. S.: Einige Übungen und Beschreibungen sind mehrfach in diesem Buch vorhanden. Das hängt nicht damit zusammen, dass ich dies übersehen hätte oder unbedingt Seiten schinden will, sondern dient der wiederholten Übung.

Üben, üben, üben!

Kapitel 1 Führung

Die ersten Fragen, die sich stellen, sind: „Wieso gibt es Führung überhaupt? Wie ist sie entstanden oder wer hat sie erfunden? Wurde sie von den Militärs entwickelt?“

Blicken wir zurück zu den Anfängen der Menschheit. Damals waren die Rollen von Männern und Frauen noch klar: Männer gingen auf die Jagd und Frauen hüteten die Höhle und sammelten Beeren. Das Jagen von kleineren Tieren war zwar nicht einfach, der Mensch hatte aber bereits relativ große Hirne entwickelt und war entsprechend kreativ. Bei großen Tieren war ein einzelner jedoch überfordert. Also musste eine Gruppe ran. Irgendjemand musste diese Menschen jedoch koordinieren und damit führen.

Wie hat sich der Führer der Gruppe herauskristallisiert? War es der Stärkste oder der Klügste? Genau weiß das natürlich niemand. Es gibt jedoch einige Hinweise, dass derjenige mit der höchsten Sozialkompetenz die Führungsrolle übernahm. Er hatte die höchste Akzeptanz bei den Gruppenmitgliedern.

Auch bei den Frauen gab es die Führungsrolle: Ein Gruppenmitglied führte quasi die Aufsicht und sorgte dafür, dass Gefahren erkannt wurden und entsprechend reagiert werden konnte.

Quelle 1

Was ist nun heute daraus geworden? Die Industrialisierung brachte mit sich, dass die Arbeitsbereiche immer kleinteiliger wurden, Stichwort Fließband-Arbeit.

Dies führte dazu, dass der generalistisch angelegte Typ Mensch sich immer stärker zum Spezialisten

entwickelte. Despektierlich könnte man auch vom Fach-Idioten sprechen.

Wenn dann eine Führungskraft gesucht wurde, hat man natürlich den besten Spezialisten dazu gemacht. Diese Tendenz ist bis heute feststellbar und ist auf der untersten Führungsebene auch richtig. Ein Chef, der fachlich nicht besser oder mindestens ebenbürtig ist, hat keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Da sich diese Vorgehensweise der Auswahl jedoch auch auf der nächsten Ebene fortsetzt, wird die Gefahr immer größer, dass der Auserwählte sich nur auf seine fachlichen Kompetenzen stützen kann und das reicht in der Regel nicht aus. Die Führung von Führungskräften ist eine völlig andere Herausforderung als die von Fachkräften.

Sie werden in diesem Kapitel lesen:

- UJB  was Führung bedeutet
- UJB  wie sie funktioniert
- UJB  welche Kompetenzen eine Führungskraft ausmachen
- UJB  welche Aufgaben Führungskräfte haben
- UJB  wie der Management-Regelkreis funktioniert

Ein paar Sinnsprüche zum Nachdenken:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Quelle 2

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“

Quelle 3

Eine gute Führungskraft erkennt man daran, dass sich die Gruppe bei der Ankunft am Ziel fragt:
„Warum haben wir den eigentlich mitgenommen?“

Vertrauen in einen Menschen bringt das Beste in ihm hervor.

Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt.

Wer fragt, macht sich für 5 Minuten zum Narren.
Wer nicht fragt, für sein ganzes Leben.

Suchen Sie nicht nach Fehlern, suchen Sie nach Lösungen.

- UJB! Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen.
 - UJB! Richtige Entscheidungen sind das Ergebnis von Erfahrung.
 - UJB! Erfahrung ist das Ergebnis falscher Entscheidungen.
-

- UJB! Wenn irgendetwas im Unternehmen passiert, ist immer der Chef schuld!
- UJB! Entweder hat er nicht richtig informiert.
- UJB! Oder den falschen Mitarbeiter am falschen Platz eingesetzt.
- UJB! Oder den falschen Mitarbeiter eingestellt.

Quelle 4

Andere Wahrnehmung, andere Handlung!

Wenn Sie die Einstellung haben: „Die Mitarbeiter sind faul!“, werden Sie jedes „Schwätzchen“ am Kaffeeautomaten und jede Zigarettenpause als Bestätigung Ihrer Meinung empfinden. Das Schlimme ist, dass Ihr Gehirn Ihre Wahrnehmung genau in diese Richtung steuern wird.

Ein Gegenbeispiel:

Ein Flugzeug mit 50 Passagieren landet auf Puerto Rico. Der Weiterflug nach Vergin Islands wurde storniert. Alle Passagiere sind sauer und fluchen! Sie stehen auf dem Flugfeld und wissen nicht weiter.

Ein junger Mann ärgert sich nicht. Er schaut sich um und entdeckt einen Piloten bei einem Flugzeug mit 50 Plätzen und fragt diesen, ob man die Maschine für den Flug nach Virgin Islands chartern kann und was das kostet. Der Pilot sagt, dass er den Flug für 1.500 \$ übernehmen würde.

Der junge Mann hängt ein Schild auf:

„Virgin Islands 39 \$.“ Die Plätze sind ruckzuck „verkauft“ und der junge Mann streicht 450 \$ Gewinn ein. Kurz danach gründet er seine erste Airline, die Fluglinie namens „Virgin Atlantic Airways“!

Sein Name: Richard Branson

Was lernen wir aus dieser Geschichte?

Ändere deine Wahrnehmung, dann ändert sich deine Handlung.

Wir sind alle voreingenommen, was die Einschätzung anderer Menschen betrifft. Dies liegt an den Wahrnehmungen, die sich im Laufe des Lebens entwickeln.

Daher hat fast jeder Chef Mitarbeiter, die er mehr mag, und andere, die er nicht so gut leiden kann.

Oftmals werden diese unterschiedlichen Charaktere auch unterschiedlich behandelt:

Bei dem sympathischeren Zeitgenossen übersieht der Chef gerne kleinere Nachlässigkeiten und beobachtet eher die positiven Ergebnisse.

Die Kollegen sagen dann: „Der kann machen, was er will. Der hat einfach einen Stein im Brett beim Chef.“

Anders herum der unsympathischere Kollege. Hier nimmt der Chef vorwiegend die Schwächen und Fehler wahr und übersieht geflissentlich positive Resultate. Hier sagen die Kollegen dann: „Der kann machen, was er will. Der ist beim Chef unten durch.“

Tipp:

Achten Sie bei sich darauf, ob es Ihnen ähnlich geht. Bevorzugen Sie manche Mitarbeiter und benachteiligen andere?

Welche Mitarbeiter sind Ihnen besonders sympathisch?

Welche mögen Sie nicht so gerne?

Reflektieren Sie Ihr Verhalten diesen Mitarbeitern gegenüber!

Gibt es etwas, das Sie ändern sollten und möchten?

Übung:

Was ist Führung? Wie definieren Sie dies?

Wie ist Führung entstanden und warum gibt es sie heute noch?

Was ist der Zweck von Führung?

Was macht eine gute Führungskraft aus?

Welche Aufgabe hat eine Führungskraft, wenn sie ihre Männer durch einen Urwald zum Ziel schicken will?

Sie mit Macheten ausrüsten und mit der Handhabung vertraut machen?

Vorweggehen und vormachen? (Effizienz)

Oder auf einem Baum sitzen, beobachten und ggf. korrigieren? (Effektivität)

Männer, wir sind auf dem falschen Weg! (Effektivität)

Kann eine Führungskraft das erkennen, wenn sie die Machete bedient? (Effizienz)

Effektivität

Tue die richtigen Dinge.

Effizienz

Tue die Dinge richtig.

Prüfen Sie immer zunächst, ob Sie die richtigen Dinge tun. Es nutzt nichts, Prozesse zu optimieren, die unsinnig sind.

Beispiel:

Von der Antike bis ins 19. Jahrhundert war der Aderlass ein häufig bei Menschen und Tieren angewandtes Heilverfahren. Dieses wurde im Laufe der Jahrhunderte immer weiter verbessert. Es wurde also effizienter.

Leider konnte nur bei wenigen Krankheitsbildern ein Heilungseffekt durch Aderlass nachgewiesen werden. Es war also eine nicht effektive Methode.

Führung

ist ein dynamischer Prozess der zielgerichteten Einflussnahme auf Verhalten und Einstellung von Mitarbeitern zur Erzielung optimaler betrieblicher Ergebnisse unter Ausschöpfung vorhandener Leistungspotentiale und zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Führung bedeutet:

- „leiten“,
- „die Richtung bestimmen“,
- „in Bewegung setzen“.

Oder auch:

Planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen.

Zweck der Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens zur Zielerreichung.

Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie die gewünschten Ergebnisse der Organisation erreichen.

Oder noch kürzer:

„Unsere Aufgabe ist es, Mitarbeitern zu helfen, erfolgreich zu sein“

**Eine gute Führungskraft
ermöglicht jedem Mitarbeiter
jeden Tag ein Erfolgserlebnis!**

Das klingt natürlich leichter, als es getan ist. Überlegen Sie einfach, was Sie als Erfolgserlebnis empfinden. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wie die das sehen. Manchmal sind ein kleines Lob oder eine Anerkennung schon ausreichend.

Meine Lieblings-Definition:

Führen heißt

- ☞ Dienen und Vorbild sein
- ☞ Orientierung geben
- ☞ Sicherheit geben
- ☞ Verbindungen schaffen
- ☞ Ziele vermitteln
- ☞ Mut machen
- ☞ Lernnetzwerke managen
- ☞ Mitarbeiter als Kunden der Führung zu betrachten!

Da fragt sich natürlich, wem eine Führungskraft zu dienen hat. Ihrem Vorgesetzten?

Jeder Chef sollte sich am Ende des Arbeitstages fragen, ob seine Handlungen an diesem Tage den Kunden des Unternehmens oder dem Unternehmen genutzt haben.

Sicherheit geben heißt, auch in Krisenzeiten Vertrauen aufrechtzuerhalten. Die vielen Krisen der vergangenen Jahre (Finanz-, Corona-, Kriegs-, Inflations-Krise) haben Unternehmen sehr unterschiedlich bewältigt. Ich erinnere mich gut an Firmen, die 2008/2009 panisch Mitarbeiter entlassen und ihre Lager heruntergefahren haben, um dann nach der wirtschaftlichen Erholung 2010 händeringend nach Fachkräften und Material zu suchen. Strategisch, planvolles Agieren sieht für mich anders aus!

Verbindungen zu schaffen, ist vor allem für Manager wichtig, die eine neue Position haben. Sie haben es plötzlich mit anderen Hierarchieebenen zu tun, nehmen an anderen Besprechungen teil als zuvor und erhalten andere Informationen. Wie stellt man gute Verbindungen zu Kollegen auf gleicher Ebene her, die von der eigenen Organisationseinheit (OE) abhängig sind oder umgekehrt von deren OE die eigene abhängig ist?

Lernnetzwerke managen hört sich hochtrabend und kompliziert an, kann in der Praxis jedoch sehr einfach sein.

Ein Beispiel aus einem Autohaus:

Die Verkäufer sind mit vielen Details konfrontiert, die sie beherrschen müssen. Schauen Sie sich nur einmal Preislisten von Fahrzeugen der Premiumklasse an. Dazu kommen Finanzierungsfragen und Ausstattungsdetails, die ein Einzelner kaum noch überschauen kann.

Mein Tipp:

In jeder Verkäuferbesprechung bereitet ein Teilnehmer ein Thema vor und referiert darüber 10 Minuten. Dann sind die anderen geschult und wissen, bei welchem „Spezialisten“ sie nachfragen können. So entstehen „Lernnetzwerke“.

Eigenschaften der „perfekten“ Führungskraft

- UJB Mut, Nerven und Gelassenheit
- UJB Lernfähigkeit
- UJB Sensibilität für Neues
- UJB Vorstellungsvermögen für die Zukunft
- UJB Kommunikations- und Motivationsfähigkeit nach innen und außen
- UJB Fähigkeit, ein innovatives Klima zu schaffen
- UJB Denken in Zusammenhängen
- UJB Glaubwürdigkeit
- UJB Bereitschaft zur ständigen Veränderung
- UJB Fähigkeit, den Wechsel zu managen
- UJB Entscheidungsfreudigkeit mit Verantwortungsbewusstsein
- UJB Charakter und Persönlichkeit
- UJB Bescheidenheit mit Stil
- UJB Sensibilität

Quelle 5

Keine Angst! Es gibt keinen Menschen, der all diese Eigenschaften in sich vereint. Sie können diese jedoch als Messlatte nutzen, um Ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren!



Frei nach Stefan Merath:

Führung entstand, als Menschen anfangen, in größeren Gruppen zusammenzuleben, also zu Zeiten der Primaten / Urzeit-Menschen.

Die Gruppe gab dem Einzelnen größere Sicherheit.

Je größer die Gruppe, desto größer das Gehirn.

Die ideale Gruppengröße für Menschen liegt bei ca. 150.

Führung in der Gruppe wird benötigt, um Streitigkeiten und Grüppchenbildung zu verhindern.

Beispiel:

Psychologen beobachteten eine Gruppe von Schimpansen. Es gab drei aggressive Alphas. Die Forscher starteten einen Versuch, bei dem die drei Tiere aus der Gruppe entfernt werden sollten, um die Konflikte zu reduzieren.

Gesagt, getan. Wider Erwarten reduzierten sich Aggressionen und Konflikte nicht, sondern steigerten sich um den Faktor 5.

Man ließ die Alphas wieder in die Gruppe und schaute genauer hin. Das aggressive Verhalten dieser „Chefs“ diente in der Regel der Reduzierung von Streitigkeiten. Diese wurden so manches Mal durch einen „bösen Blick“ im Keim erstickt.

Die Alphas sorgen für Konfliktreduktion!

1. Zweck der Führung:
Konfliktreduktion, dadurch mehr Energie
2. Zweck der Führung:
Gemeinsame Ergebnisse schaffen, die dem Zweck der Gruppe (Organisation) entsprechen
3. Zweck der Führung:
Zukünftige Stärke sichern

Bei Primaten mit dem Ziel, sich auszubreiten:

Zugang zu Nahrung und Sex regeln, damit sich die stärksten und gesündesten fortpflanzen.

Übertragen auf heutige Unternehmen heißt das:

1. **Energie:**
Konflikte reduzieren, Vertrauen aufbauen.
Die Mitarbeiter sollten füreinander durchs Feuer gehen!

Ich beobachte in Unternehmen immer wieder, dass sich verschiedene Organisationseinheiten hassen und entsprechend übereinander reden. Die Produktion hasst es, wenn der Vertrieb wieder mal viel zu billig verkauft und unmögliche Lieferzeiten zugesagt hat. Prompt kommt es zu Verzögerungen bei der Auslieferung. Jetzt schimpft der Vertrieb über die „Penner“ in der Produktion. Wir geben alles, um Aufträge reinzuholen, und die Deppen schaffen es wieder mal nicht, rechtzeitig und im Budget zu liefern!

Ihnen fallen sicherlich noch einige Beispiele ein. Worüber wird in Ihrem Unternehmen

geschimpft? Wer arbeitet gegen wen? Dies kostet alles enorm viel Kraft und Geld. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter ausnahmslos nur für die Kunden kämpfen und nicht gegeneinander oder gegen vermeintliche Wettbewerber.

2. **Beitrag:**

Erfüllen eines gemeinsamen Zwecks:
Überragender Nutzen für Kunden!

Auch wenn immer wieder propagiert wird, Gewinnmaximierung sei das oberste Ziel von Unternehmen, halte ich dies für elementaren Unsinn. Es gibt nur ein oberstes Ziel für erfolgreiche Unternehmen: Nutzenmaximierung für Kunden! Alle anderen Ziele leiten sich daraus ab.

Stellen Sie sich eine Gruppe von Menschen vor, die in der Frühzeit zusammenlebten. Alle haben auf den Feldern gearbeitet, um Nahrungsmittel zu produzieren. Irgendwann kam jemand auf die Idee, dass dies mit Werkzeugen doch leichter zu bewerkstelligen wäre. Daraufhin hat man denjenigen, der am geschicktesten bei der Bearbeitung solcher Werkzeuge war, gebeten, diese herzustellen. Schmiede oder Schreiner konnten nun jedoch die Felder nicht mehr bestellen. Die Bauern mussten den Produzenten der Werkzeuge also mit Nahrungsmitteln bezahlen. Nur wenn die Werkzeuge einen hohen Nutzen brachten, war dies gerechtfertigt.

Stellen Sie sich vor, Ihr Lieblingsbäcker hängt über der Filiale ein Schild auf: „Mein Ziel ist es Milliardär zu werden!“ Würde das zur Steigerung seiner Verkäufe führen? Ich fürchte eher

das Gegenteil. Den Verkauf kann er nur ankurbeln, wenn er leckere, frische Backwaren zum Kauf anbietet, die den Kunden hervorragend schmecken und deren Preis stimmt.

Noch ein Praxisbeispiel:

Vor einigen Jahren erzählte mir ein Verkaufsleiter in diesem Zusammenhang, dass er 10 Jahre zuvor gebaut habe. Da er keine Zeit hatte, viel unterwegs war und handwerklich nicht wirklich geschickt, beauftragte er einen Generalunternehmer mit der schlüsselfertigen Abwicklung. Es klappte alles sehr gut. Nach dem Einzug stellte der Bauherr ein paar kleinere Mängel fest. Als sich der Bauunternehmer zur Endabnahme anmeldete, holte der Verkaufsleiter 5.000 DM von der Bank, da dies die vereinbarte Schlusszahlung war. Er plante, ca. 1.000 DM herauszuhandeln wegen der kleinen Schäden. Zu seiner großen Überraschung brachte der Unternehmer nicht nur einen Blumenstrauß für die Ehefrau und eine Flasche Sekt zum Anstoßen, sondern auch einen Scheck über 5.000 DM mit. Er sagte, der Bau sei reibungslos und sehr gut gelaufen und die Kalkulation habe besser funktioniert als geplant, deshalb erstatte er dem Bauherren diesen Betrag.

Betriebswirte sagen jetzt wahrscheinlich: „Wie blöd muss man eigentlich sein?“

Wenn man sich vor Augen führt, dass zur damaligen Zeit noch viele Zeitungsannoncen von Bauunternehmungen geschaltet wurden, die leicht 1.000 bis 2.000 DM je Samstagsausgabe kosteten, frage ich mich, welches die bessere

Werbung ist. Der Vertriebsleiter hat dem Bauunternehmer mindestens 5 Häuslebauer als Kunden beschert, da er diese Geschichte selbst 10 Jahre nach dem Einzug noch erzählte.

Maximierung des Kundennutzens sichert die dauerhafte Existenz von Unternehmen.

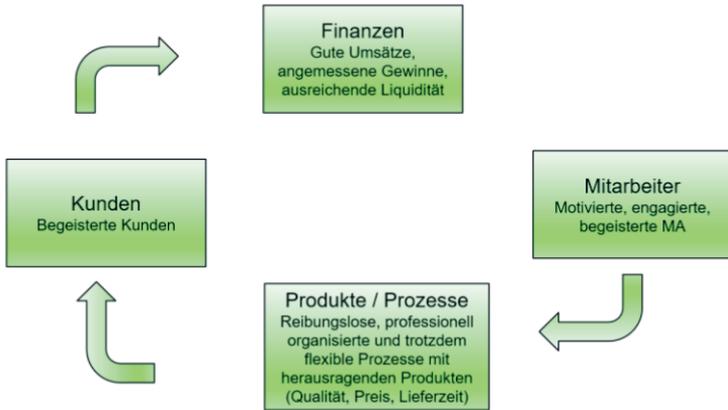
3. **Künftige Stärke sichern:**

Unternehmen und (die wichtigsten) Mitarbeiter wachsen durch die Decke. Sie sorgen dafür, dass auch die Kunden dies tun. Die Führungskräfte unterstützen durch eine gezielte Ressourcenzuteilung.

Nur die Kunden und der Markt bestimmen über das Überleben Ihres Unternehmens!

Bringen Sie Ihren Kunden einen zwingenden Nutzen (EKS-Strategie). Dann wird dies gelingen.

Folgende Grafik verdeutlicht noch einmal, dass nur motivierte Mitarbeiter und perfekte Produkte und/oder Dienstleistungen zu begeisterten Kunden führen. Diese drei Faktoren sind entscheidend für den finanziellen Erfolg.



Eigene Darstellung

Wenn Sie Ihr Unternehmen nur mit Finanzzahlen führen, ist das, als ob Sie einen leistungsstarken Sportwagen mit abgeklebter Frontscheibe fahren und permanent in den Rückspiegel schauen!

Führungsstile

Schreiben Sie bitte auf, welche Führungsstile Sie kennen und wie die dazugehörige Entscheidungs-/Machtform aussieht.

Welcher dieser Führungsstile ist Ihrer Meinung nach der beste?

Führungsstil	Entscheidungs- /Machtform

NOTIZEN

Führungsstil	Entscheidungs- /Machtform
autoritär	Machtkonzentration, Einzelentscheidungen (Person/Gremium)
konsultativ	Mitarbeiter werden gefragt, an der Entscheidung aber nicht beteiligt
demokratisch	Abstimmung
kooperativ	gemeinsame Entscheidungsfindung (möglichst breit)
partizipativ	Konsens
Laissez-faire	Dezentral, unkoordiniert

Erläuterungen:

Der autoritäre Führungsstil wird „neudeutsch“ manchmal auch als „transaktional“, der kooperative als „transformationale“ beschrieben. Für mich ist das alter Wein in neuen Schläuchen. Bei den Bezeichnungen werden üblicherweise im fast jährlichen Rhythmus neue Bezeichnungen für vorhandene Modelle gefunden. TQM und Lernende Organisation werden zu

Agiler Führung und Resilienz. Ich weiß, dass das sehr vereinfachend ist, denke allerdings auch, dass man nicht jede Woche eine neue Sau durchs Dorf treiben muss.

Autoritärer Führungsstil:

Ist ein wenig aus der Mode gekommen. Ihm hängt der Geruch von Machtmissbrauch an. Dies ist auch verständlich, wurden doch viele Lehrlinge von alten Meistern gequält. Diese wussten genau, was der „Stift“ nicht gerne macht, und haben ihm gerade dies ausgiebig übertragen.

Ich habe in vielen Unternehmen Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen durchführen dürfen. Der Unterschied in den Ergebnissen war zwischen autoritär und „modern“ geführten Unternehmen nicht wirklich signifikant. Die Art der Mitarbeiter allerdings schon. In autoritären Firmen findet man oftmals unselbstständig handelnde Mitarbeiter, die sich damit abgefunden haben, dass der Chef so ist, wie er ist. Alle anderen haben bereits gekündigt oder wurden vom Boss entlassen.

Das heißt im Umkehrschluss, dass ein autoritärer Führungsstil nicht per se der schlechteste ist. Es kommt auf die Situation und die Umgebung an.

Stellen Sie sich die Feuerwehr bei einem Brandeinsatz oder die Polizei bei einem Gewaltexzess wie dem G20-Gipfel in Hamburg oder der Silvesternacht 2022 in Berlin vor. Hier kann nicht diskutiert werden, es wird befohlen.

Oder denken Sie an die Zeiten, als es noch die Wehrpflicht gab. Diese unfreiwillig einberufenen Menschen kooperativ zu führen, stieß schnell an die Grenzen des Machbaren.

Konsultativer Führungsstil:

Dieser ist nach meiner Erfahrung bei inhabergeführten Unternehmen der am häufigsten anzutreffende.

Die Chefs selbst bezeichnen ihren Führungsstil dann meist als kooperativ, weil sie die Mitarbeiter einbinden. In Wirklichkeit behält sich der Inhaber die letzten Entscheidungen jedoch immer vor.

In Deutschland haben über 90 % der Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter. Viele von diesen sind inhabergeführt. Anders als Manager in großen Unternehmen riskieren diese Menschen ihr eigenes Geld und sind meist in der Gegend fest verwurzelt, in der das Unternehmen angesiedelt ist. Deshalb passt dieser Stil aus meiner Sicht ganz gut dazu. Die Frage ist allerdings, ob die nächsten Generationen diesen akzeptieren wird.

Demokratischer Führungsstil:

Diesen findet man in Vereinen, Parteien, Verbänden und ähnlichen Organisationen. Dort ist er auch richtig und angebracht.

In Unternehmen hat er jedoch nichts zu suchen. Ich rate allen Führungskräften, niemals abstimmen zu lassen!

Im negativsten Fall produzieren Sie 49 % „Verlierer“. Diese werden alles daransetzen, Ihnen und den Gewinnern zu beweisen, dass die Entscheidung falsch war. Wenn Sie es nicht schaffen, einen Konsens herbeizuführen, bei dem alle die Entscheidung gutheißen, übernehmen Sie Verantwortung und entscheiden selbst (konsultativer Führungsstil).

Kooperativer Führungsstil:

Bei diesem Führungsstil ist die gemeinsame Entscheidungsfindung auf möglichst breiter Basis prägnant.

Die Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle wird abgemildert. Die Führungskraft bezieht

ihre Mitarbeiter durch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ein. Durch die Mitwirkung ist eine besondere Weisung nicht mehr erforderlich, die Kontrolle wird zur Selbstkontrolle. Den Mitarbeitern wird oft auch das Recht auf Kritik gegenüber dem Vorgesetzten eingeräumt. Vorgesetztenbeurteilungen oder 360° Beurteilungen werden oft als „Gradmesser“ eingesetzt.

Partizipativer Führungsstil:

Der partizipative Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass er sich an den Fähigkeiten, Potenzialen, Neigungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. Der Mitarbeiter als Mensch steht im Mittelpunkt, die Aufgaben werden den Möglichkeiten entsprechend verteilt. Der Vorgesetzte hört viel zu, fördert seine Mitarbeiter und ermutigt sie, eigene Problemlösungen zu entwerfen und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen.

Laissez-fairer Führungsstil:

Laissez-faire ist französisch und bedeutet: „Lassen Sie laufen“. Es gibt Beschreibungen wie: Verzicht von Regulation, Grenzen oder Vorgaben, übermäßige Toleranz, Gleichgültigkeit.

Aus Sicht der Bürger und der Unternehmer wäre es sicherlich in einigen Fällen begrüßenswert, wenn staatliche Stellen weniger regulatorisch vorgehen würden.

Für Unternehmen halte ich diese Form der Führung für schlicht ungeeignet. Jede Organisation braucht Spielregeln und jemanden, der diese durchsetzt. Schon bei Mannschaftssportarten sehen wir, dass es ohne Regeln und Schiedsrichter nicht funktionieren würde.

Ich kenne allerdings einige Berufsgruppen, die sich zusammenschließen, um Synergieeffekte zu erzielen, z.B. Ärzte, Anwälte, Steuerberater, Unternehmensberater.