

Werner von Rappard

Authentische Führung - Die sechs Säulen einer Führungskraft



Vorwort

In der Literatur gibt es unzählige Bücher, die sich mit dem Thema Führung beschäftigen. Sie finden dort eine Vielzahl von Eigenschaften, die eine Führungskraft besitzen sollte. Neben fachlichen, sind es vorwiegend methodische und persönliche Kompetenzen. Sie könnten eine endlose Aufzählung vornehmen. Persönlich habe ich nach 56 aufgehört. Mein Fazit: diese Person muss erst noch geboren werden. Dabei sind die grundsätzlichen Voraussetzungen gar nicht so komplex und vielschichtig. Sie benötigen nur eine Grundvoraussetzung und ein paar Methoden, die sie sich aneignen können. Wenn sie die nachfolgenden Tipps beherzigen und bereit sind, diese zu üben, verspreche ich ihnen, dass sie in sechs Monaten eine erfolgreiche Führungskraft sind. Dafür ist es unabdingbar, dass ihr persönliches Fundament tragfähig ist. Doch dazu später mehr.

In der Anlage finden sie zwei hilfreiche Vorlagen, die sie für ihre tägliche Arbeit einsetzen können. Sollten sie weitere Informationen wünschen, können sie uns gerne jederzeit kontaktieren. Unsere Daten finden sie auf der letzten Seite.

Ein letzter Punkt, der mir persönlich sehr wichtig ist: sie werden niemals alle Mitarbeiter erreichen und sie dazu bewegen, ihnen zu folgen. Manchmal passt die Chemie einfach nicht oder ihr Mitarbeiter weigert sich ganz einfach. Aus was für Gründen auch immer. Manchmal muss man sich von einem Menschen trennen, um etwas Neues anfangen zu können. Aus eigener Erfahrung kann ich nur sagen, das nach einer Trennung häufig der Mitarbeiter erleichtert war, dass es zu Ende ist. Er hat sich nur nicht getraut. Mir war nur immer wichtig, dass wir uns hinterher noch in die Augen sehen konnten. Schliesslich ging es nicht um die Person, sondern um ein Verhalten, welches ich nicht tolerieren wollte.

Im weiteren Text werde ich von Mitarbeitern bzw. dem Mitarbeiter sprechen, was sowohl Mitarbeiter, als auch Mitarbeiterinnen umfasst. Ich bitte mir diese Vereinheitlichung nachzusehen.

Ihnen wünsche ich nun viel Spaß auf den nächsten Seiten und viel Erfolg bei der Umsetzung. Und denken sie daran: wir stehen ihnen zur Seite, wenn sie es wünschen.

Führung und Management

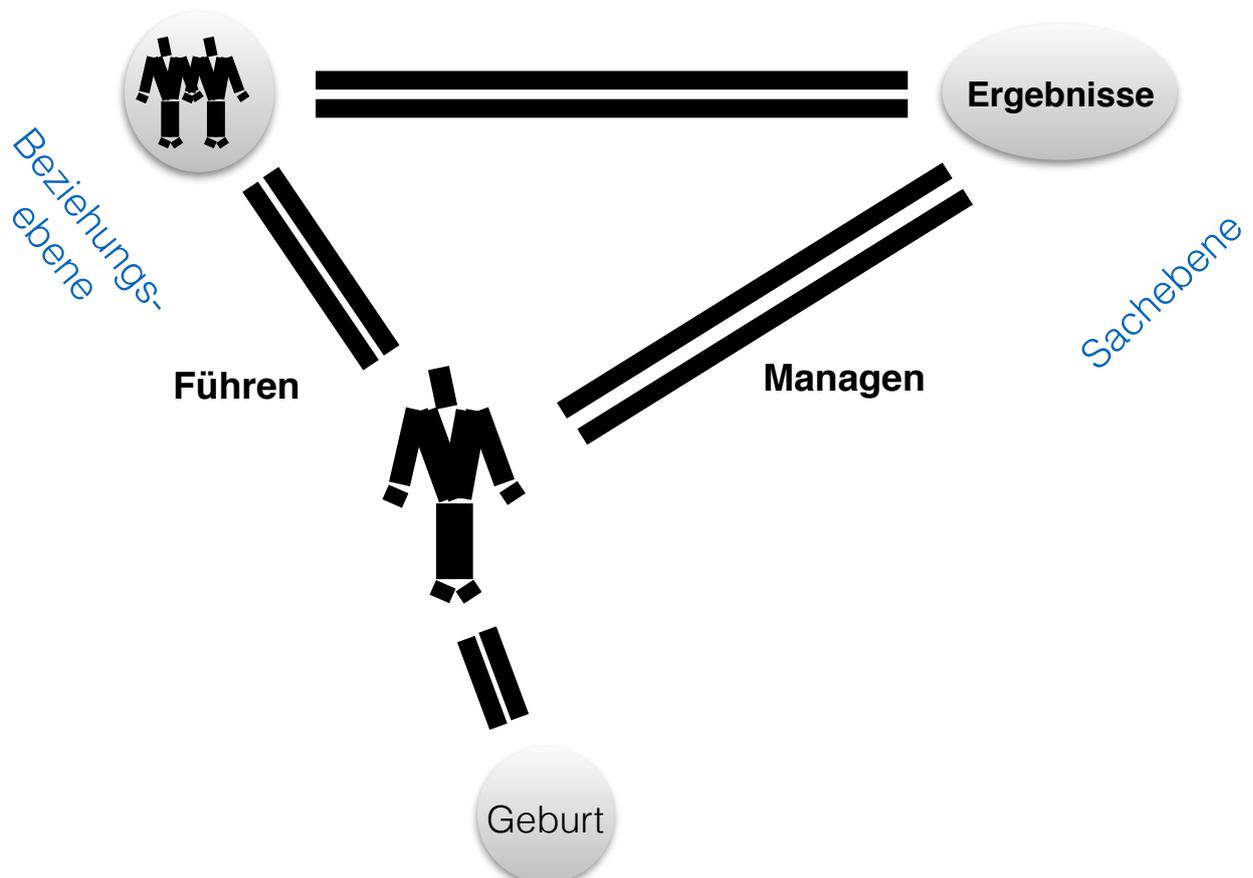
Jede Führungskraft hat in der Regel zwei wesentliche Aufgaben:

- Führung von Mitarbeitern
- Managen von Aufgaben

Auf der Sachebene haben wir also das Thema managen. Dies beinhaltet, dass Ergebnisse kontrolliert werden. Denn nur, wenn sie den Ist-Zustand kennen, können sie diesen mit dem Soll abgleichen und ggf. gegensteuern oder ihren jetzigen Kurs beibehalten. Sollten sie dies vernachlässigen, besteht die Gefahr, dass sie ihr Projekt auf Grund setzen. Im Gegensatz zur Seefahrt, wo der Kapitän als Letzter das sinkende Boot verlässt, dürfen Führungskräfte häufig als Erster das Boot verlassen. Das kennen wir auch aus dem Fussball, wo der Trainer einen Verein verlässt, wenn es eine Zeit lang nicht so gut läuft und die Siege ausbleiben.

Das Thema Führung ist auf der Beziehungsebene angesiedelt. Hier geht es darum Mitarbeiter zu führen, anzuleiten. Diese Ebene fehlt bei einem Manager, da dieser sich nur auf die Ergebnisse konzentriert. Da eine Führungskraft beide Aufgaben hat, spreche ich gerne von einem Führungsmanager.

Die gute Nachricht: bisher kam noch kein Mensch als Führungskraft auf die Erde. Das bedeutet: man kann es lernen.



Führung

Führung finden wir sehr häufig im täglichen Leben. An dieser Stelle werde ich vier Arten der Führung unterscheiden.

Zunächst die **verordnete Führung**. Diese kennen die meisten aus dem Berufsleben. Sie werden befördert und sind ab morgen Führungskraft. Sie haben den Titel offiziell von ihrem Unternehmen bekommen. Mit allen Rechten und Pflichten, die dazu gehören. Die Mitarbeiter wissen, dass sie ab morgen fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter sind. Das wird in der Regel akzeptiert. Was nicht bedeutet, dass ihnen ab morgen alle folgen werden.

Die allerersten Erfahrungen, die wir mit dem Thema Führung gemacht haben, ist die **gegebene Führung**. Sie konnten sich diesen Umstand nicht aussuchen, denn sie hatten keine Möglichkeit eine Entscheidung zu treffen. Diese ergibt sich aus der Tatsache, dass sie geboren wurden. In diesem Fall haben ihre Eltern oder ein Elternteil die Aufgabe der Führung übernommen. Ihre Eltern haben ihnen geholfen, mit Messer und Gabel zu essen, ihre Schuhe zu binden und haben ihnen Werte und Regeln mit auf den Weg gegeben. Es sind sicherlich die Führungskräfte, die auf uns den größten Einfluss hatten und unser Leben stark geprägt haben.

Die dritte Art der Führung ist die **suchende Führung**. Stellen sie sich vor, sie möchten einen Berg besteigen. Hier meine ich nicht den Wurmberg, sondern eher einen Dreitausender. Beispielsweise den Dachstein. Damit sie vom Ausflug wieder unversehrt zurückkehren, werden sie sich einen Bergführer suchen. Das selbe gilt, wenn sie einen Bootsführerschein erwerben wollen oder Klavierspielen lernen wollen. Sie suchen sich eine Person, die ihnen das beibringt. Und wenn es menschlich überhaupt nicht zwischen ihnen passt, werden sie sich vermutlich einen anderen „Lehrer“ suchen.

Der Mitarbeiter hat sie nicht gesucht.

Die letzte Art von Führung findet mit Freunden, Bekannten oder Familie statt. Stellen sie sich vor, sie überlegen sich mit ihrem Freund oder ihrer Freundin, was sie am Wochenende unternehmen wollen. Ihr Partner möchte mit ihnen zusammen einen romantischen Abend zu zweit verbringen. Sie möchten lieber mit Freunden auf die Discomeile. Nun versucht jeder den anderen zu seinem Ziel zu führen. Und ich hoffe, beide konnten sich ohne Beleidigungen oder körperliche Gewalt einigen. Das nennt man **wilde Führung**. Es ist also etwas, was täglich in der Kommunikation mit andern stattfindet. Sie wollen jemanden von einer Handlung oder von einem Gedanken überzeugen. Das fängt schon bei Kleinigkeiten, wie dem Mittagessen, an.

Führung findet also nicht nur im Berufsleben statt, sondern fast überall. Im Weiteren werden wir uns mit dem Thema verordnete Führung beschäftigen. Auch wenn heute Strukturen stark hinterfragt werden und eine Tendenz zu erkennen ist, das Thema Führung neu zu definieren. Vereinzelt findet mehr Teamarbeit statt, bei der es nur temporäre Führungskräfte gibt oder das Team selbst einen Leader bestimmt. Doch noch hat der Titel auf der Visitenkarte einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft. Es geht schliesslich um Prestige, Anerkennung und Ansehen. Letztendlich kaufe ich mir ein neues Auto nicht nur für mich, sondern auch für die Nachbarn. Denn die Blicke und das Getuschel sind einfach unbezahlbar.

Das Fundament

Bevor ich auf die sechs Säulen einer Führungskraft eingehe, sprich die sechs notwendigen Eigenschaften, benötigt man ein festes und stabiles Fundament, auf dem die Säulen stehen können. Und das betrifft die eigene Persönlichkeit. Es ist unabdingbar, dass eine Führungskraft authentisch ist. Warum? Stellen sie sich vor, ihr Vertriebsleiter sagt ihnen, dass sie zur Neukundengewinnung mit sozialen Netzwerken arbeiten sollen. Und sie haben das Gefühl, dass er gar nicht hinter dem steht, was er sagt. Hier weicht also das Denken von dem Handeln ab. Mal ganz ehrlich: würden sie solch einer Person blindlings folgen?

Die Frage ist also, wann ist ein Mensch authentisch? Dafür sind vier Punkte wichtig:

1. Jede Führungskraft soll ihre eigenen **Stärken und Schwächen** kennen. Jeder Mensch hat sowohl Stärken, als auch Schwächen. Wir tun uns nur sehr schwer, diese selbst zu benennen. Ausserdem hat jeder einen sog. blinden Fleck“. Das bedeutet, wir können selbst gar nicht alle erkennen, selbst wenn wir uns noch so sehr bemühen. Mein Tipp: fragen sie ihre Familie und Freunde nach einem ehrlichen Feedback zu ihrer Person. Gerne können sie auch Kollegen/-innen fragen. Holen sie sich ganz offen eine Meinung ein. Wichtig ist nur, dass ihr Gegenüber dies wertschätzend tut. Am besten mit der Feedback-Methode, auf die ich später noch näher eingehe.
2. **Ehrlichkeit**. Verkaufen sie ihre Mitarbeiter nicht für blöde. Lügen kommen früher oder später sowieso raus. Und dann haben sie ein sehr großes Vertrauensproblem. Und ohne Vertrauen wird ihnen keiner folgen. Das Thema Führung hat sich dann erledigt und sie können den Koffer packen. Ich selbst habe dies in meinem direkten Umfeld das ein und andere Mal erlebt. So, wie ich auch mal die Vertrauensfrage gegenüber einem Mitarbeiter stellen musste. Und glauben sie mir: einer durfte immer gehen. Lassen sie es nicht soweit kommen.

3. **Werte.** Jeder Mensch handelt und lebt nach Werten. Diese prägen sehr stark unser Handeln, da sie wie das Grundgesetz wirken. Man richtet sich danach aus. Und das, was ihre Handlungen bestimmt, das sollen auch die Mitarbeiter wissen. Das sind die Grenzen, die sie setzen. Dort, wo es kein schwarz und weiß gibt. Das ist, wie beim Fußball, die Spielfeldbegrenzung. Geht der Ball über diese Linie, ist Aus. Ohne wenn und aber. Genau diese Linien geben ihren Mitarbeitern Orientierung. Von daher ist es notwendig, den Mitarbeitern klar zu kommunizieren, wo sich die „Aus-Linie“ auf ihrem Spielfeld befindet.
4. **Aufrichtigkeit.** Im Gegensatz zur Ehrlichkeit, bezieht sich das Thema Aufrichtigkeit auf die eigene Person. Also aufrichtig mir gegenüber. Das bedeutet, dass ich zu meinen Schwächen, zu meinen Aussagen, zu meinen Werten und zu meinen Handlungen auch stehe. Vor allem, dass ich dafür einstehe. Das bedeutet nicht, dass ich nicht auch mal eine Entscheidung revidieren kann. Aufrichtigkeit ist die Grundvoraussetzung, dass ich mich akzeptiere. Um andere Menschen akzeptieren zu können, muss ich mich zunächst selbst akzeptieren.

Wenn sie für sich diese Punkte abnicken bzw. abhaken können, haben sie das Fundament gelegt.

Sollten sie Zweifel haben oder an einem dieser Punkte Unterstützung benötigen, bin ich gerne bereit sie hierbei zu unterstützen. Kontaktdaten finden sie am Ende des Buches.

Die sechs Säulen einer Führungskraft

I. Beobachtung

Viele Führungskräfte sind sehr schnell bei den Handlungen. Es geht sofort in die Umsetzung von Maßnahmen. Wenn das nicht fruchtet, wird schnell eine andere Maßnahme umgesetzt. Häufig wird auf bekannte und bewährte Maßnahmen gesetzt. Also was in der Vergangenheit funktioniert hat, wird jetzt bestimmt wieder klappen. Diese try and error Methode kann sogar klappen. Häufig ist der Grund ein anderer: Hauptsache ich tue etwas, egal was.

Aus eigener Erfahrung kann ich nur dazu raten, zunächst einmal zu beobachten. Gerade, wenn sie als Führungskraft neu anfangen, ist das der erste notwendige Schritt. Sie müssen zunächst einmal die Strukturen der Organisation, Kommunikationswege und -arten, Vorgehensweisen und die Mitarbeiter kennen lernen. Erfahren sie, wie das Unternehmen, die Abteilung ticken. Was ist die „DNA“ der Firma?

Gerade bei der Mitarbeiterführung ist zunächst Beobachtung angesagt. Wie verhält sich jemand und warum verhält er sich so? Was könnten die Absichten sein? Was sind seine Beweggründe? Arbeiten sie nach dem Grundsatz, dass sie zunächst jedem eine positive Absicht unterstellen. Das sorgt für eine wertschätzende und offene Kommunikation.

Neue Führungskräfte arbeiten in der Regel in der ersten Zeit nach einem Plan: die „ersten 100 Tage einer Führungskraft“. Die erste Zeit ist für das Thema Beobachtung reserviert. Und das hat einen guten Grund.

II. **Empathie**

Empathie ist das Einfühlungsvermögen in eine andere Person. Ich versuche also, die Welt aus den Augen des Anderen zu sehen und zu verstehen. Ich will herausfinden, wie er/sie sich gerade fühlt, was die Person empfindet. Das verschafft mir den großen Vorteil, das ich den Mitarbeiter dort „abholen“ kann, wo er gerade steht. Ich kann den Menschen mit auf „den Weg nehmen“. Mein Gegenüber fühlt sich deutlich besser verstanden. Und wenn ich das Gefühl habe, dass sich jemand in meine Lage versetzen kann und mich versteht, werde ich dieser Person mit einer viel höheren Wahrscheinlichkeit folgen. Versetzen wir uns wieder in die Situation mit unserem Bergführer. Stellen sie sich vor, sie haben an einem bestimmten Punkt Höhenangst. Das Schreien vom Bergführer, dass sie sich nicht so anstellen sollen, ist als erste Reaktion nicht gerade hilfreich für sie. Haben sie jedoch das Gefühl, dass ihr Begleiter ihre Ängste nachvollziehen kann, wird das Vertrauen in die Person wachsen. Der Job des Bergführers ist allerdings, sie sicher rauf und runter zu bringen. Wenn diese Empathiebekundung keinen Erfolg hat, kann es hilfreich sein, wenn sie angeschrien werden. Das hängt zum Teil auch von der Situation ab. Aber hierzu später mehr.

III: **Vertrauen**

Das Wort Vertrauen ist schon öfters gefallen. Und es ist eine Voraussetzung bei dem Thema Führung. Vertrauen bedeutet, dass ich mich auf jemanden verlassen kann. Das diese Person also zuverlässig ist. Ich traue dem Menschen etwas zu und zwar, das er die notwendigen Fähigkeiten besitzt, Handlungen vorzunehmen. Vertrauen hat sehr viel mit Selbstvertrauen zu tun. Um so höher mein Selbstvertrauen ist, um so höher ist auch das Vertrauen anderer Menschen in mich. Nehmen wir wieder unser Beispiel von unserer Bergtour. Würden sie mit einem Bergführer auf einen Dreitausender gehen, zu dem sie kein Vertrauen haben? Stellen sie sich vor, er würde bei ihrem ersten Gespräch sagen, er glaube schon, dass er sie dort hoch bringt und auch wieder heil rundete. Das sollte schon

klappen. Merken sie es? Ich jedenfalls würde kein Vertrauen in die Fähigkeiten haben. Vertrauen ist ein Gefühl, keine Gewissheit. Sie wissen ja auch nicht, ob der Stuhl, auf dem sie gerade sitzen, sie die nächsten fünf Minuten noch tragen wird. Oder würden sie ihre Kinder Menschen anvertrauen, zu denen sie kein Vertrauen haben? Wohl auch nicht.

Als neuer Chef bekommen sie in der Regel einen Vertrauensvorschuss von ihren Mitarbeitern. Doch sie müssen jetzt etwas tun, damit aus dem Vorschuss echtes Vertrauen wird. Vertrauen wächst und benötigt Zeit.

Doch was baut Vertrauen auf? Zunächst einmal ist es Ehrlichkeit. Nichts ist fataler als eine enttarnte Lüge. Ferner sollten sie Versprechen einhalten. Denn jede Enttäuschung zerstört Vertrauen. Viele Führungskräfte versprechen Mitarbeitern Dinge, von denen sie wissen, dass sie sie nicht einhalten können. Nur um evtl. gewisse Dinge umgesetzt zu bekommen und sich so die Zustimmung der Mitarbeiter erkaufen.

IV. **Entscheidungen**

Wir alle treffen permanent Entscheidungen. So, wie sie sich für dieses E-Book entschieden haben oder dass sie heute morgen aufgestanden sind. Über viele Entscheidungen machen wir uns keine Gedanken mehr, sondern wir tun es einfach. So wie das Aufsehen am morgen oder das Zähne putzen. Und dann gibt es wieder Entscheidungen, die uns sehr schwer fallen: sollen wir den Arbeitgeber wirklich wechseln? Auf welche Schule schicke ich meine Kinder? Können wir uns wirklich ein neues Auto leisten? Immer dann, wenn wir vor Situationen stehen, die neu sind oder sehr selten auftreten, tun sich viele Mensch schwer. Manche meinen, sie könnten das aussitzen. Wenn sie keine Entscheidung treffen, wird sich das ganze automatisch klären. Doch seien sie sich bewusst: man kann sich nicht nicht entscheiden. Wenn sie mit ihrem Auto vor einer Kreuzung stehen und sich nicht entscheiden könne, in welche Richtung sie fahren, können sie sicherlich stehen bleiben und abwarten. Doch das ist eine bewusste Entscheidung die sie treffen: sie bleiben stehen. Stillstand. Doch sie können den Verkehr nicht aufhalten. Irgendwann wird ein Abschleppwagen kommen und sie mitnehmen. Und dann entscheidet der Fahrer des Abschleppwagens, wo es hingehet.

Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften klare und deutliche Entscheidungen. Das gibt ihnen eine Richtung wohin es geht. Es dient zur Orientierung. Bevor ihr Chef oder der Markt für sie eine Entscheidung treffen, sollten sie lieber selbst die Richtung vorgeben. Wir wissen nie, ob die Entscheidung richtig oder falsch, gut oder schlecht ist. Das erfahren wir erst in der Zukunft. Das gute ist, wir können jederzeit eine neue Entscheidung treffen, wenn wir mal falsch abgebogen sind.

Manche Führungskräfte nehmen auch die Opferrolle ein: ich musste mich so entscheiden. Nehmen wir das Beispiel mit dem Aufstehen: wer wird denn morgens gezwungen aufzustehen? Steht jemand neben unserem Bett und bedroht uns mit einer Waffe? Nein, wir stehen auf, weil wir aufstehen wollen. Unser Chef zwingt uns auch nicht. Also, wenn sie morgen keine Lust haben aufzustehen, dann bleiben sie doch einfach liegen. Irgendwann kümmert man sich schon um sie. Sie leben nur mit der Konsequenz ihrer Entscheidung. Dies könnte sein, das sie entlassen werden, wenn sie nicht mehr zur Arbeit erscheinen.

Hören sie also mit „ich muss“ endlich auf. Sie belügen sich ja nur. Sagen sie doch morgen früh einfach: „ich will aufstehen“. Es ist ihre Entscheidung. Und das fühlt sich gut an. Nehmen sie ihr Leben in die Hand. Sie können sich nicht nicht entscheiden.

V. **Mitarbeiter richtig einsetzen**

Immer wieder habe ich erlebt, dass gute Mitarbeiter auf Positionen gesessen haben, die überhaupt nicht ihren persönlichen Stärken entsprachen. Sie machten ihren Job ohne besonders gute Ergebnisse zu erzielen und mit der fehlenden Motivation. Mit der Zeit wurden die Chefs unzufrieden mit der Arbeit und spiegelten dies dem Mitarbeiter. Das fast Unaufhaltsame passierte: die Motivation sank weiter. Innerlich hatten die Mitarbeiter bereits gekündigt. Für den letzten Schritt fehlte allerdings der Mut. In vielen Fällen resultierten daraus langwierige Krankheiten. Oft konnte ich eine Passivität der Führungskraft erleben. Der Zustand wurde also geduldet.

Der Ursprung liegt in der falschen Aufgabe für den Mitarbeiter. Um ihn so einzusetzen, dass er mit Spaß, Ehrgeiz und Motivation an den Job geht, muss ich wissen, wie er/sie „tickt“. Was treibt den Mitarbeiter an? Wo liegen seine Stärken und seine Schwächen? Nach welchen Werten handelt er? Wie ist seine Arbeitsweise? Was ist für ihn wichtig? Und noch viele andere Fragen. Hierzu ist es notwendig, dass ich den Mitarbeiter beobachte und mit ihm im Gespräch bin.

Eine andere, sehr effektive und sichere Methode ist eine Potenzialanalyse. Mit Hilfe dieser erkennen sie schnell, was für einen Mitarbeiter sie haben. Sie wissen, wo seine Vorlieben sind, was ihn motiviert und wie sie ihm welche Aufgaben übertragen können. Sie möchten mehr über dieses Tool erfahren? Dann sprechen sie uns an.

VI. **Feedback**

Feedback ist eine besondere Art der Gesprächsführung. Es handelt sich, richtig angewandt, um eine wertschätzende und sehr effektive Art und Weise von Kommunikation. Ich selbst habe damals in meiner Abteilung eine Feedbackkultur

eingeführt. Und ich würde es immer wieder machen. Das Ergebnis hat mich einfach begeistert.

Bei einem Feedback wird die Person von ihrem Verhalten getrennt. Was man übrigens bei jedem Gespräch machen sollte. Feedback wenden sie an, wenn sie das Verhalten eines Mitarbeiters verstärken, abstellen oder verändern wollen. Eine grundlegende Voraussetzung für ein Feedback ist die positive Haltung gegenüber dem Feedback-Nehmer. Nur wenn dieser das Gefühl hat, dass sie es ehrlich meinen und sie wirkliches Interesse an ihrem Gegenüber haben, wird er dafür offen sein. Feedback ist somit eine Wertschätzung gegenüber der Person. Sie schaffen also eine positive, emotionale Ebene, um jetzt auf der Sachebene eine Botschaft zu kommunizieren. Sie verfolgen ja ein Ziel mit dem Feedback. Und das muss klar und deutlich in Richtung des Feedback-Nehmers artikuliert werden.

Für das Gelingen von einem Feedback, sind von beiden Seiten, Regeln einzuhalten. Diese entnehmen sie dem nachfolgenden Schaubild.

Feedback-Nehmer	Feedback-Geber
Zuhören	Zeitnah
ausreden lassen	Konkrete Situation beschreiben
Verständnisfragen sind erlaubt	Ich-Botschaften
Wenn sie möchten: bedanken sie sich	Eigene Wahrnehmung beschreiben
	Eigene Gefühle benennen
	Wunsch, Appell

Kennen sie den Satzanfang: „Was ich Dir schon immer mal sagen wollte...“. Jetzt kommt die Generalabrechnung. Und was passiert reflexartig bei dem Gegenüber? Er wehrt sich und holt eventuell selbst zum Gegenschlag aus. Das Gespräch eskaliert. Die Sachebene wird gar nicht mehr erreicht. Es kommt zu Angriffen auf die Person. Eine positive Haltung gegenüber meinem Mitstreiter ist nicht mehr erkennbar. Vermutlich weiß ich gar nicht mehr, dass ich vor 5 Jahren meinen Kontrahenten beleidigt habe. Aus diesem Grunde, ist es notwendig, dass ein Feedback zeitnah stattfindet. Ansonsten „schlucken“ sie lieber ihr Feedback herunter und versuchen es zu vergessen. Sicherlich können sie auch nach vier Tagen noch eine Rückmeldung geben, aber bitte schön nicht mehr nach acht Wochen!

Vermeiden sie Verallgemeinerungen, wie beispielsweise „alle sagen, Du bist faul.“ Wirklich alle Menschen? Findet ihr Gegenüber nur eine Person, die nicht so denkt, so haben sie bereits die Unwahrheit gesagt und stehen schlimmsten Fall als Lügner da. Sie wissen doch gar nicht, was die anderen (wer immer das sein mag) wirklich denken. Sprechen sie von ihrer Person. Nutzen sie Ich-Botschaften, wie „ich habe die Situation als.....wahrgenommen.“ Stehen sie zu ihrer Meinung. Beschreiben sie die Situation so, wie sie sie erlebt haben. Da kann keiner was gegen sagen, denn sie haben es ja so wahrgenommen. Was hat die Situation bei ihnen ausgelöst? Schildern sie ihre Gefühle. Zum Schluss ist es wichtig, einen Wunsch oder Appell zu äußern. Was soll sich ändern, unterlassen oder verstärkt werden. Wir sind immer sehr schnell, wenn es um Kritik geht. Dafür ist ein Feedback auch sehr gut geeignet. Aber bitte vergessen wir nicht, was der Feedback-Nehmer tun soll, damit er zukünftig diese „Negativzone“ verlässt.

Hier ein kurzes Beispiel für ein Feedback:

„In der Verhandlung gestern mit Kunden xy habe ich wahrgenommen, dass Du mir mehrmals ins Wort gefallen bist und das Gespräch alleine weitergeführt hast. Ich hatte das Gefühl, dass ich übergangen wurde und Du nicht wolltest, dass ich dazu etwas sage. Ich fühlte mich verloren und überflüssig. So, als ob ich gar nicht gebraucht würde. Mein Wunsch ist, dass Du mich zukünftig ausreden lässt und wir als Team auftreten.“

Ein Feedback eignet sich hervorragend, um ihrem Mitarbeiter mal zu sagen, dass er einen guten Job macht. Vor allem ist es nicht oberflächlich, wie z.B.: „hast Du gut gemacht“. Durch die konkrete Beschreibung der Situation, erreichen sie eine deutlich höhere Wertschätzung und Anerkennung.

Das dritte und letzte Themenfeld, bei dem sie Feedback einsetzen können, ist der Bereich der Potenzialentwicklung eines Mitarbeiters. Sagen sie ihm, was er zukünftig tun sollte, damit Potenziale genutzt werden. So können aus Fähigkeiten Fertigkeiten werden. Entwickeln sie ihre Mitarbeiter. Werden sie zum Schmied von zukünftigen, erfolgreichen Führungskräften oder Fachkräften.

Ziele

Nachdem sie das Fundament gegossen haben und die Säulen aufgebaut haben, können sie nun das Dach bauen. Das sind die Ziele oder ihre Vision. Begeistern sie ihre Mitarbeiter für ihre Ziele. Wenn diese mit den Werten ihrer Angestellten konform sind und sie eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen haben, sowie die sechs Säulen beherzigt haben, wird man ihnen folgen. Wenn sie ihre Mitarbeiter bei den Zieldefinitionen mit einbeziehen, ist die Identifikation deutlich höher. Wie gesagt, es geht um ihre persönliche Ausrichtung, nicht um die Unternehmensziele, die zunächst jeder als gegeben akzeptiert. Natürlich dürfen ihre nicht entgegengesetzt zu den ihrer Firma sein. Das ist jedoch selbsterklärend.

Visualisieren sie ihre Ziele bzw. ihre Vision, damit sie jederzeit sichtbar sind. Nehmen wir ein letztes Mal das Beispiel der Bergbesteigung. Das Ziel ist der Gipfel. Doch viel wichtiger ist der unbeschreiblich schöne Ausblick von so einem Dreitausender. Wecken sie die Sehnsucht bei den Mitarbeitern, unbedingt diesen Weitblick erleben zu wollen.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry (1900-44), frz. Flieger u. Schriftsteller

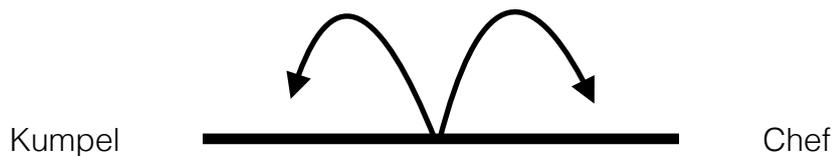
Zusammenfassung

Sie haben jetzt die wichtigste Säule gesehen, auf denen das Thema Führung ausgebaut wird. Und sie haben das Fundament kennen gelernt, auf denen diese Säulen stehen: ihre Authentizität. Ihr Handeln und ihr Denken sind im Einklang. Alle Zweifel sind ausgeräumt. Sie sind selbstsicher, d.h. sie sind sich ihrer selbst sicher. Sie kennen ihre Stärken und können sich auf ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten verlassen. Wenn sie sich darauf verlassen können, dann können es ihre Mitarbeiter auch.

Was bedeutet das für den **Führungsstil**? Aus meiner Sicht gibt es nur einen passenden Führungsstil: der authentisch-situative. Zum Thema Authentizität habe ich schon Worte verloren. Das betrifft die Führungskraft als Person. Situativ bedeutet, der Situation angepasst. Zur Situation gehört alles, was Einfluss auf das Geschehen hat: die Akteure, die Rahmenbedingungen und natürlich das Geschehen selbst. Nehmen wir zum Abschluss noch einmal unseren Bergführer. Erinnerung sie sich, was ich bei dem Thema Empathie geschrieben habe? Richtig, das ein Schreien nicht besonders hilfreich ist. Das

kann allerdings anders aussehen, wenn Gefahr in Vollzug ist. Z.B. droht ein Absturz. Dann kann der Bergführer nicht auf das Thema Empathie achten, da es zu lange dauern würde. Jetzt sind kurze, knappe und präzise Befehle notwendig, um die Gefahr abzuwenden. Die Situation erfordert also einen anderen Führungsstil. Sicherlich ist es vorteilhaft, wenn vorher Vertrauen aufgebaut wurde. Denn als Person in der unglücklichen Lage, muss ich mich jetzt auf die Fähigkeiten des Bergführers verlassen.

Jede gute Führungskraft beherrscht demnach eine Anpassungsfähigkeit, die der Situation gerecht wird. Ich sage immer, das ist der Spagat zwischen Freund und Chef.



Ihre nächsten Schritte zu einer erfolgreichen Führungskraft

Damit dieses Buch sich auch wirklich für sie lohnt und ihnen einen Nutzen bringt, ist es erforderlich, jetzt in die Umsetzung zu gehen. Besorgen sie sich dazu am besten ein kleines, leeres Heft.

Bitte nehmen sie sich für jede Säule zwei Wochen Zeit. Starten sie jeweils an einem Montag. Am ersten Tag jeder „Lektion“, nehmen sie sich bitte eine Stunde Zeit, um die nächsten zwei Wochen zu planen. Am nächsten Tag starten sie mit ihrem Plan. Nehmen sie sich pro Tag eine Stunde, um das Thema umzusetzen. Sinnvoll ist es, sich am Abend zehn Minuten zu nehmen, um in Stichworten Notizen vom Tag zu machen. Am letzten Tag der zwei Wochen ziehen sie Resümee. Was lief gut? Wo haben sie eine positive Veränderung festgestellt? Was können sie noch verbessern? Halten sie das bitte schriftlich fest.

Als kleine Hilfestellung habe ich ihnen bereits zwei mögliche Tools vorbereitet. Diese finden sie in der Anlage.

Nun schauen sie sich noch mal alle Säulen in der unten aufgeführten Grafik an (S. 15). Machen sie eine Selbsteinschätzung: wie gut beherrschen sie die einzelnen Themen? Nehmen sie eine Zahl zwischen 1 und 10. Wobei 1 „beherrscht kaum“ und 10 „beherrscht sehr gut“ bedeutet. Diese Zahl tragen sie in die Liste unter der Grafik ein. Nun holen sie sich noch zwei bis drei Fremdeinschätzungen zu den Themen. Auch diese Zahlen tragen sie dort ein.

Nun erkennen sie, ob ihre Selbst- und die Fremdeinschätzung relativ gleich sind oder ob es evtl. größere Abweichungen gibt. Letztendlich ist entscheidend, wie sie auf andere wirken. Überlegen sie sich, woran eine Abweichung liegen kann.

Gleichzeitig können sie diese Liste als Prioritätenliste für ihre nächsten Schritte nehmen. Das Thema mit dem geringsten Wert, hat für sie das größte Potenzial. Fangen sie hiermit an. Nehmen sie sich für die nächsten zwei Wochen das Thema vor. Beispielsweise ist es bei ihnen die Säule Beobachtung. Überlegen sie sich, welche Mitarbeiter sie beobachten möchten. Tragen sie sich hierzu die Termine in ihren Planer ein und definieren sie ein Zeitfenster. Oder tragen sie die Beobachtung einfach auf ihre tägliche to-do-Liste ein. Machen sie sich jetzt Notizen zu ihren Beobachtungen, ohne diese zu bewerten! Diese Übung können sie sehr gut mit dem Thema Empathie verbinden. Hierzu schreiben sie zu ihren Notizen, was gerade die Gemütslage des Mitarbeiters sein kann, woran er denkt, was ihn beschäftigt. Notieren sich dazu, wie sie auf diese Mutmaßung kommen. Sind es gewisse Worte, ist es der Tonfall oder sagt die Körpersprache etwas?

Nach zwei Wochen, und nicht vorher, bewerten sie das Thema Beobachtung neu. Was hat sich geändert und woran machen sie das fest?

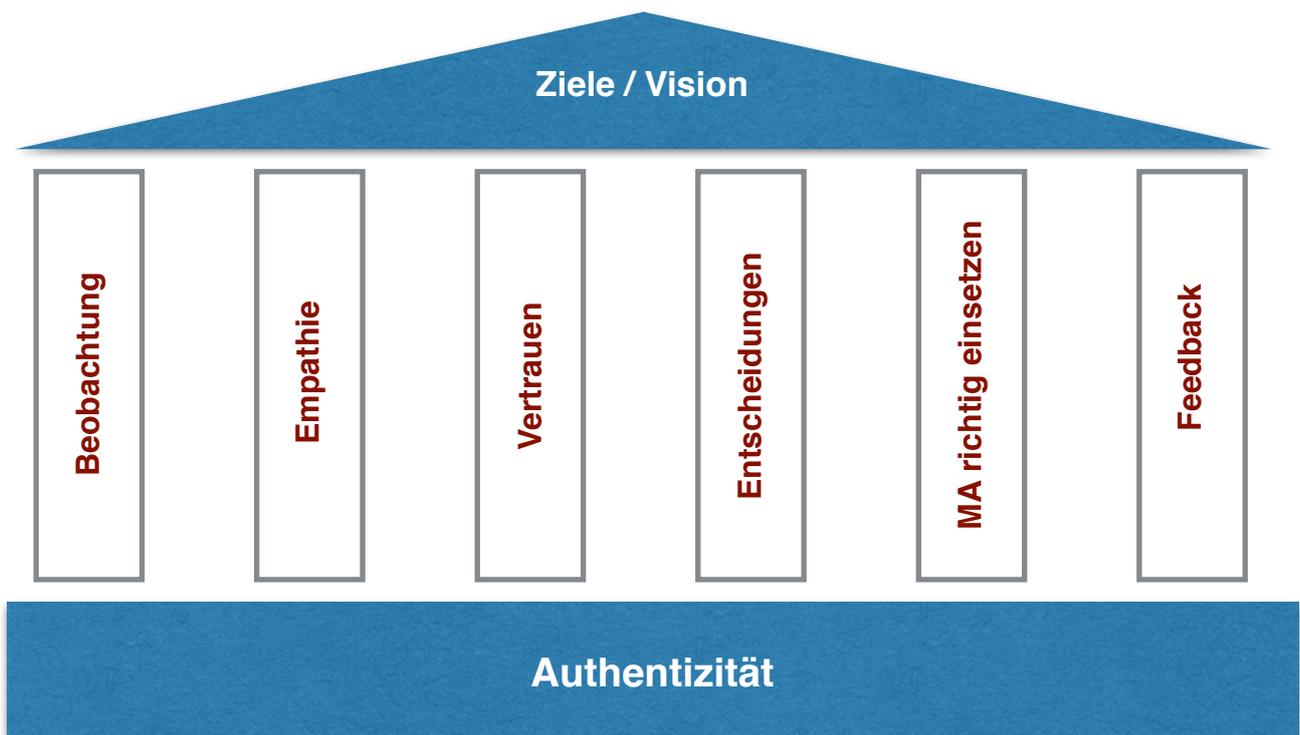
Ich garantiere ihnen, ihre Beobachtungsgabe wird sich deutlich verbessern. Und das in nur zwei Wochen!

Ihnen wünsche ich viel Erfolg im Beruf und im Privatleben. Für Fragen und Anmerkungen stehe ich Ihnen sehr gerne zur Verfügung. Meine Kontaktdaten finden sie am Ende des Buches.

Fazit:

Mitarbeiter entscheiden sich für Unternehmen und verlassen Führungskräfte

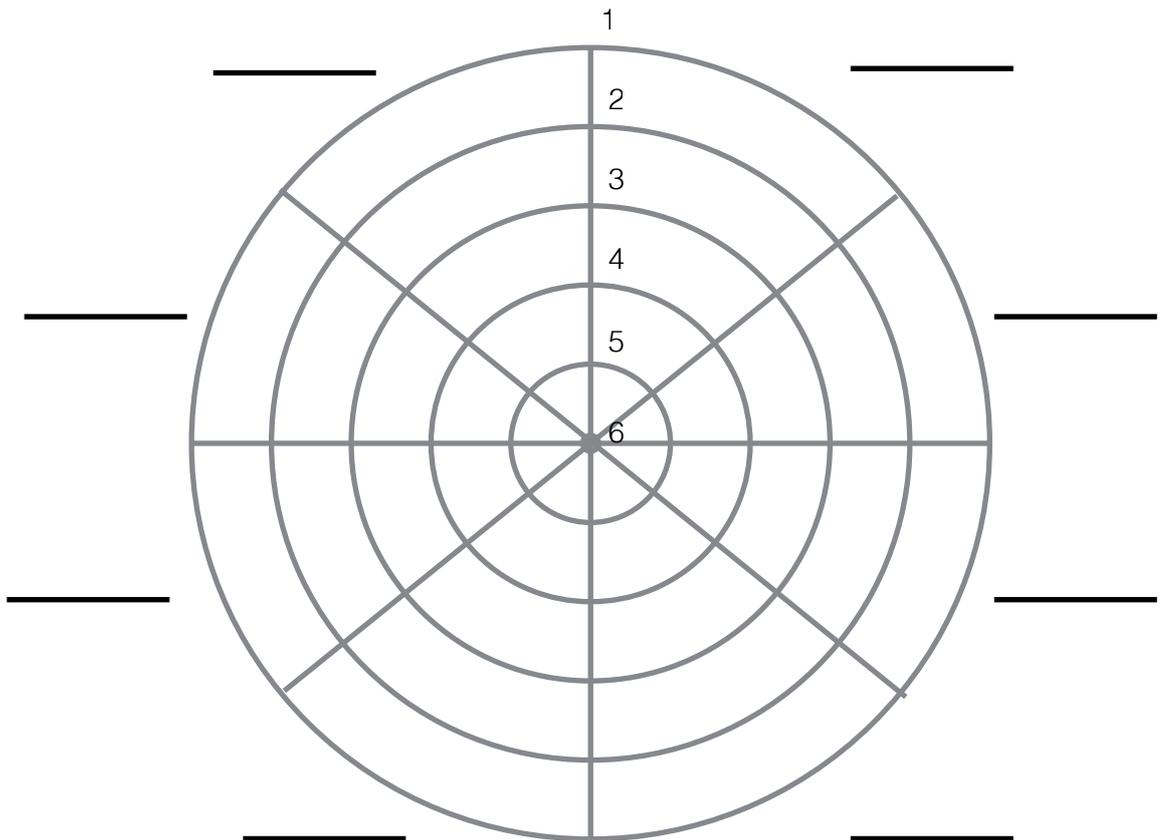
Die sechs Säulen einer Führungskraft



Mitarbeiter richtig einsetzen

Mit diesem Tool haben sie die Möglichkeit, die geforderten Fertigkeiten ihres Mitarbeiters zu bewerten. Die Zahlen sind wie das Notensystem in der Schule. Nun können sie die nötigen Fertigkeiten auf den Linien neben den Kuchenstücken eintragen. Nachdem sie die subjektive Bewertung vorgenommen haben, erkennen sie sehr schnell, ob der Mitarbeiter die passende Aufgabe hat.

Name: _____



Über



PASSION and PEOPLE ist eine in Bremen ansässige Coaching- und Trainingsagentur. Wir sind Experten für die Themen:

- Führungskräfte
- Nachwuchs-Führungskräfte
- Teamentwicklung
- Vertrieb im B2C-Bereich
- Potenzialdiagnostik (Bewerbersauswahl, Vertrieb, Kommunikation, Team & Persönlichkeit)
- Stationärer Handel

Wir bieten Seminare als In-House- und als Out-House-Veranstaltung an. Ferner führen wir Workshops und Vorträge durch. Unsere Veranstaltungen sind von einem hohen Praxisanteil gekennzeichnet, damit die Teilnehmer das Erlernte gleich umsetzen und von dem Feedback profitieren können.

Damit die gelernten Inhalte optimal in den Alltag transformiert werden, arbeiten wir mit dem CoTrai-Ansatz, der eine bestmögliche Nachhaltigkeit garantiert.

Sie haben eine Frage oder interessieren sich für unsere Veranstaltungen?

Hier unsere Kontaktdaten:

PASSION and PEOPLE
S. Günsch & W. von Rappard

Konsul-Smidt-Str. 8r
28217 Bremen
Tel.: 0421 - 16 69 75 57
Mail: info@passion-and-people.de



Sebahat Günsch



Werner von Rappard