

# Erfolgsfaktor Führung

## 1. Erfolgsfaktor Führung

Erfolgreiche Führungsarbeit ist kaum messbar und es existiert kein Führungsmodell, das als verbindlich angesehen wird. Trotzdem sind sich die meisten Menschen darüber einig, dass man Führungspersönlichkeiten an ganz bestimmten Eigenschaften erkennen kann.

Erfolgreiche Führungskräfte scheinen eine Art Mission zu besitzen.

Eine echte Führungskraft besitzt nicht nur eine Überzeugung, sondern kann auch andere davon überzeugen und sie für eine Vision gewinnen.

Eine Führungspersönlichkeit, die andere inspirieren kann, vermittelt diesen unter anderem wertvolle menschliche Gefühle wie Sinn, gebraucht zu werden und Hoffnung.

Auf der anderen Seite sind mangelnde Sozialkompetenz und ungenügende Führungsfähigkeiten das Todesurteil für manche Karrieren.

**Selten ist es das Fachwissen, das zum Scheitern führt, sondern es mangelt bei den «Soft-Skills» (weiche Faktoren wie Kommunikation, Empathie, Durchsetzungsfähigkeit etc.).**

Es ist unser Ziel, einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Führungskompetenz zu leisten.

Praktische Führungsausbildung wird nicht an Universitäten gelehrt und ein Grossteil der Führungsliteratur ist theorielastig. Deshalb legen wir mit diesem Kapitel den Schwerpunkt auf die Praxis.

Wir behandeln in diesem Kapitel die oft vernachlässigten «weichen Faktoren» der Führung.

Hinweis: Aufgrund der Lesbarkeit wird in diesem Kapitel die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen aber ebenso angesprochen!

### 1.1 Ist Führung lernbar?

Diese provokative Frage kann nicht eindeutig mit Ja oder Nein beantwortet werden. Wie bei vielen anderen Dingen verhält es sich auch beim Führen so. Talent und Freude an der Sache sowie der Wille, Fehlendes zu erlernen und Mankos anzugehen, muss vorhanden sein, und ohne die vier Ms (man muss Menschen mögen) geht es ganz sicher nicht.

Die Antwort auf die obige Frage kann differenziert gegeben werden:

**Lernbar sind Führungstechniken respektive Hilfsmittel wie beispielsweise:**

- Führungsfähigkeiten wie: Planen, Prioritäten und Ziele setzen, delegieren, kontrollieren
- Arbeitstechniken
- Führungsrichtlinien
- Kontrolltechniken
- Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten

**Bedingt lernbar sind beispielsweise folgende Aspekte:**

- Aktiv zuhören
- Kommunikationswille
- Offenheit
- Auseinandersetzung mit sich selbst

**Kaum lernbar sind:**

- Begeisterungsfähigkeit
- Entschlusskraft/Entschlussfreudigkeit
- Wille und Mut zum Handeln
- Authentizität/Glaubwürdigkeit («Walk the Talk»)
- Realitätssinn
- Gesunder Menschenverstand

# Erfolgsfaktor Führung

## **Langwieriger Veränderungs- und Persönlichkeitsentwicklungsprozess**

Soft-Skills zu verändern ist nicht mit einem Zweitagesseminar getan, denn es handelt sich um Verhaltensautomatismen, die uns zum Teil schon in die Wiege gelegt wurden (Beispiel: Die Reaktion auf Stress oder einen Konflikt kann Angriff oder Flucht sein, beides ist aber sicherlich nicht ein souveränes Verhaltensmuster).

Meistens führen mehrere Trainings, begleitet und ergänzt mit Coaching, zu den gewünschten Verhaltensänderungen.

Dieser Prozess muss auf die jeweilige Organisation abgestimmt werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass Trainings für Sozialkompetenz oft als nebensächlich abgetan werden und die Grundhaltung vorherrscht, dass diese nur für «Weicheier» notwendig sind. Da müssen den Führungskräften zuerst die Augen geöffnet und es muss aufgezeigt werden, dass ohne diese Fähigkeiten eine Karriere praktisch unmöglich ist.

Je höher jemand in der Hierarchie steigt, desto wichtiger sind diese Skills. Wie viele Beispiele unfähiger Manager zeigen: Nach einem rasanten Aufstieg folgte mangels sozialer Kompetenz der ebenso rasante Absturz.

**Trotzdem – oder daher erst recht – ist es wichtig, dass sich Führungskräfte in Führungstrainings der permanenten Weiterbildung stellen. Denn auch hier gilt, Stillstand ist Rückschritt.**

## **1.2 Der Mythos der geborenen Führungspersönlichkeit**

**Eine in jeder Position und Situation ideale Führungskraft gibt es nicht.**

Es wäre die so oft gesuchte «Eier legende Wollmilchsau». So vielfältig sind die Anforderungen. Auch existiert keine allein selig machende Führungsphilosophie, denn im Grunde genommen gibt es so viele Managementtheorien, wie es Manager gibt.

**Die Kunst liegt darin, die für sich optimale zu finden.**

Es ist einfacher aufzuzählen, welche Eigenschaften es schwierig machen, eine erfolgreiche Führungskraft zu werden:

### **1.2.1. Erfolgsfaktor Führung Ein Problem? > Kein Problem!**

#### **Schwierige Voraussetzungen**

- Personen ohne gesunden Menschenverstand
- Menschen, denen es schwerfällt, auf andere Menschen zuzugehen
- Personen, die sich für perfekt halten
- Menschen mit einer negativen Grundhaltung
- Personen, denen es schwerfällt, offen zu kommunizieren
- Menschen, die immer recht haben müssen
- Entscheidungsschwache Personen
- Personen, die sich rasch «über den Tisch ziehen» lassen
- Menschen, die konfliktscheu sind
- Personen, die es allen recht machen wollen
- Menschen, die ungern planen und organisieren
- Personen, die führen als befehlen verstehen
- Menschen, die nichts aus Fehlern lernen

**Jeder Mensch hat Schwächen, an diesen kann man aber arbeiten.**

**Es ist deshalb für eine Führungskraft Voraussetzung, ihre eigene Persönlichkeit zu entwickeln.**

# Erfolgsfaktor Führung

## Erwartungen

Unterschiedliche Personengruppen haben unterschiedliche Erwartungen an Führungspersonen.

### Die Mitarbeitenden erwarten

- Vorbildfunktion
- Verlässlichkeit, erkennbarer Kurs, klare Linie
- Klare Ziele mit Terminvorgaben und Leistungsstandards
- Fairness, Gleichberechtigung, Zusammenarbeit, Vertrauen, Teamgeist
- Klare Informationen und offene Kommunikation über Dinge, die sie betreffen
- Förderung und Forderung für zukünftige Aufgaben – Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit
- Feedback über die geleistete Arbeit (Feedbackregeln beachten)
- Angemessene Ressourcen, gute Ausrüstung, gute Arbeitsbedingungen
- Rückendeckung durch den Vorgesetzten
- Gute Planung und Organisation, um Leerlaufzeiten und Überzeit zu minimieren
- Anerkennung als Mensch und der geleisteten Arbeit

### Der eigene Vorgesetzte bzw. die Geschäftsleitung erwarten:

- **Lösungen und nicht Probleme**
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Zielerreichung innerhalb der Termine und des Budgets
- Loyalität gegenüber der Firma und gegenüber dem Management
- Engagement
- Frühzeitige Informationen über mögliche Abweichungen, Probleme, erwartete Ergebnisse
- Kundenorientierung sowohl internen als auch externen Kunden gegenüber
- Kreatives Mitdenken

### Die Kollegen auf der gleichen Stufe erwarten:

- Verlässlichkeit
- Kooperation und Lösungsorientierung
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Termintreue Erledigung des Leistungsauftrags im Rahmen der Gesamtaufgabe

Zusammenfassend bringt eine erfolgreiche Führungskraft einen gesunden Mix aus Sozial-, Führungs-, Fachkompetenz mit.

### Daraus entsteht die Handlungskompetenz, die eine Führungskraft auszeichnet.

- **Sozialkompetenz**
- **Fachkompetenz**
- **Handlungskompetenz**
- **Führungskompetenz**
- **Offenheit**
- **Auseinandersetzung mit sich selbst**

### Sozial-, Fach und Führungskompetenz bilden zusammen die Handlungskompetenz

#### Kaum lernbar sind:

- Begeisterungsfähigkeit
- Entschlusskraft/Entschlussfreudigkeit
- Wille und Mut zum Handeln
- Authentizität/Glaubwürdigkeit («Walk the Talk»)
- Realitätssinn
- Gesunder Menschenverstand

**Fehlende Kompetenzen kann man nicht erzwingen – wohl aber einkaufen!**

# Erfolgsfaktor Führung

**«Führung beginnt mit Integrität und Glaubwürdigkeit.  
Sie müssen glaubwürdig sein, Sie müssen jemand sein, der sein  
Wort hält, jemand, dem die Leute trauen können.»**

## **Führungsgrundsätze nach Dale Carnegie:**

- Führen heisst, Zielen folgen – Sorge für klare Ziele!
- Führung ist ein Prozess – gestalte ihn!
- Führung heisst, Mut haben – beweise ihn!
- Führung ist Verantwortung – teile sie!
- Führung heisst differenzieren – entscheide nie nach Schema F!
- Führung ist Leidenschaft – stecke deine Mitarbeitenden an!
- Führen heisst, Stärke addieren – ergänze deine Kompetenzen!

Hilfreich ist es auf jeden Fall, sich vor dem Entscheid für eine Führungsposition seiner Stärken und Schwächen bewusst zu sein – und dazu hilft der nächste Abschnitt.

## 1.3 Stärken/Schwächen: Meine SWOT-Analyse

(SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, also Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren und stammt aus dem strategischen Management.)

### **«Selbsterkenntnis ist der Weg zur Besserung.»**

Eine gute Führungskraft zu werden, hängt zum Grossteil davon ab, ob jemand mit Menschen umgehen kann.

**Dazu gehört Menschenkenntnis und die Basis dazu ist Selbsterkenntnis.**

Um Selbsterkenntnis zu erlangen, muss man bereit sein, sich immer wieder infrage zu stellen, sich selbst immer wieder zu hinterfragen. Es erfordert die Bereitschaft des permanenten Lernens und die Einsicht, dass man nie an einem Endpunkt der Entwicklung ankommt.

In unserem Alltag stossen wir bei Führungskräften oft auf eine erhebliche Diskrepanz zwischen Fremd- und Eigenbild. Daher sind für eine solche Analyse Fremdmeinungen unumgänglich, eine so genannte 360-Grad-Analyse. Dazu holt man die ehrliche Meinung von Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen und Kunden ein.

Es ist sinnvoll, eine solche Analyse anhand einer gezielten Führungskräfteentwicklung – oder Neudeutsch «Management Development» – durchzuführen. Die Befragung erfolgt in diesem Fall anonym durch die Ausbildungsabteilung oder den externen Berater.

- |                             |                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| •• Fachkompetenz            | •• Berücksichtigung bei Beförderungen             |
| •• lernwillig und -bereit   | •• Gefragtes Spezialwissen kann eingesetzt werden |
| •• Schnelle Auffassungsgabe | •• Überforderung/Burnout                          |
| •• Zuhören                  | •• Unvereinbarkeit mit der Familie                |
| •• Loslassen                |                                                   |
| •• Delegieren               |                                                   |

### **Eine persönliche SWOT-Analyse verändert sich mit den Jahren.**

Es ist daher nicht eine einmalige Angelegenheit.  
Persönlichkeitsentwicklung ist nie abgeschlossen!

# Erfolgsfaktor Führung

## 1.4 Intern oder extern rekrutiert

Viele Mitarbeitende hoffen befördert zu werden – die wenigsten sind auf die neue Aufgabe und Führungsrolle vorbereitet.

Dies trifft hauptsächlich auf intern Beförderte zu, denn von extern rekrutierten Führungskräften wird normalerweise Führungserfahrung erwartet.

**Speziell im Verhältnis zu früheren Kollegen steckt erhebliches Konfliktpotenzial. Werden sie es akzeptieren, wenn einer aus der Herde plötzlich zum Leittier wird?**

**In gewissen Situationen ist es ratsam, auf folgendes Verhalten gefasst zu sein:**

- Rückzug und Verletztheit (ein Verräter, der die Fronten wechselt)
- Neid und Missgunst (warum der und nicht ich?)
- Pochen auf alte Freundschaft (jetzt hole ich mir mal meine Privilegien)
- «Befehlsverweigerung» (was willst du mir denn schon sagen?)

Hier gilt, vorgängig keine Versprechungen abzugeben.

Ein intern Beförderter muss sich im Klaren sein, dass er vom Angestellten zum Vertreter des Managements wird, denn auch ein Teamleiter ist schlussendlich der verlängerte Arm der Geschäftsleitung.

Jemand, der diesen Wechsel mental nicht schafft, dessen Karriere ist meistens bereits bei der ersten Stufe beendet.

Es gilt, die Erwartungen schon beim Start zu klären. Wenn Sie trotzdem spüren, dass schlechte Stimmungen im Raume stehen – öffentlich werden Sie kaum angesprochen –, gehen Sie rasch in die Offensive:

- Sprechen Sie vor versammelter Mannschaft an, dass Sie sich der speziellen Situation bewusst sind und auch Sie sich mit der neuen Situation arrangieren müssen. Betonen Sie auch, dass Sie der guten Zusammenarbeit mit Vertrauen entgegensehen und auf aller Loyalität hoffen.
- Im zweiten Schritt folgen Vieraugen-Gespräche mit möglichen Querulanten und Enttäuschten. Betonen Sie, dass Sie sich eine Zusammenarbeit gut vorstellen können. Bei Leistungsträgern, die Sie halten wollen, ist auch eine Aufwertung der Position, eventuell zum Stellvertreter (sofern geeignet), denkbar. Machen Sie aber auch klar, dass Sie kein Opponieren dulden werden.
- Zum dritten Schritt – der Entlassung – wird es kaum kommen, denn jemand, der mit Ihnen als neuer Chef nicht umgehen oder nicht akzeptieren kann, dass nicht er befördert wurde, wird sich bald auf die Suche nach einer neuen Herausforderung machen.

Bleiben Sie sich selbst treu, denn jede «Umpolung» kommt bei den ehemaligen Kollegen schlecht an und Sie verlieren an Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Ähnlich heikel verhält es sich, wenn die neue Führungskraft deutlich jünger ist als einige der Mitarbeitenden. Sollten Sie auf ältere Untergebene stossen, die Mühe mit der Situation bekunden, gilt auch hier, die Fronten rasch zu klären. Respektieren Sie die Erfahrung der Langgedienten und binden Sie diese dahingehend ein, dass Sie auf deren «Expertenwissen» zurückgreifen werden. Machen Sie nicht den typischen «Junior-Chef-Fehler», indem Sie daherkommen und verkünden, dass Sie jetzt mal allen zeigen, wo es langgeht und Sie das bisher Geleistete keinen Deut kümmert.

**Speziell junge Akademiker, die ein Team von Nicht-Akademikern übernehmen, fallen gerne in dieses Verhaltensmuster.**

Was Sie ebenfalls unter allen Umständen vermeiden sollten, ist, sich über Ihren Vorgänger schlecht zu äussern oder über die katastrophalen Zustände herzuziehen. Es ist einerseits stilllos, unprofessionell und Sie schaffen sich damit Feinde – auch wenn die Zustände tatsächlich erbärmlich sind ...

# Erfolgsfaktor Führung

## 1.4 Überblick verschaffen – Bestandsaufnahme – kennen lernen

### D-Day oder Ihr erster Tag

Oft läuft die «Antrittsrede» nach bekannten Mustern ab:

Ihr eigener Chef schaut vorbei und wird den Newcomer mit einer kurzen Ansprache offiziell einführen.

Das Kürzel *D-Day* (ebenso wie *H-Hour* oder auf Deutsch *Tag X*) bezeichnet den Zeitpunkt einer grösseren militärischen Operation, ohne etwas über Inhalt, Ort oder Zeitpunkt selbst zu verraten. *D-Day* wird dabei im Englischen auch als Kürzel für *Day Day*, *Departure Day*, *Decision Day*, *Delivery Day*, *Deliverance Day*, *Doomsday* oder *Debarkation Day* angesehen.

**Der erste Eindruck prägt, es gilt also die richtigen Signale zu setzen und Fettnäpfe zu umgehen.**

**Das Problem:**

**Als Führungskraft prasseln plötzlich lauter neue Erwartungen auf Sie ein.**

Die Vorgesetzten, die Kolleg:innen und Ihre Mitarbeiter:innen,

**alle haben bislang ungekannte Erwartungen, wie Sie die neue Rolle ausfüllen.**

**Wie aber soll man den Einstieg erfolgreich gestalten, wenn so vieles neu und unbekannt ist?**

**Die gezielte Vorbereitung der ersten 100 Tage hilft**, die Gratwanderung zwischen Zuhören, Aufnehmen, Lernen auf der einen Seite und Struktur und aktiver Orientierung geben auf der anderen Seite erfolgreich zu meistern.

Denn beides, Aktivität sowie Respekt vor dem Bestehenden, wird von Ihnen verlangt.

### **Die ersten 100 Tage einteilen**

Nehmen Sie die ersten 100 Tage als Herausforderung an. Analysieren Sie zunächst die Ausgangssituation.

Bewerten Sie diese mit entsprechender Priorisierung und gehen dann zielgerichtet in die Umsetzung. Damit zergliedert sich diese Phase in drei etwa gleichlange Zeiträume. Diesen vorgelagert ist eine möglichst genaue Informationsphase.

#### **a) Die Vorbereitungsphase**

Noch vor Antritt auf der neuen Position gilt es, sich Klarheit zu verschaffen über die Erwartungen, die an Sie als Führungskraft gestellt werden.

**Sie müssen wissen, ob Ihr:e Vorgesetzte:r von Ihnen Veränderungen oder die Fortführung des bisherigen Stils erwartet.**

**Legt er oder sie besonderen Wert auf Umsatz, Kundenorientierung oder Mitarbeitenden-Bindung?**

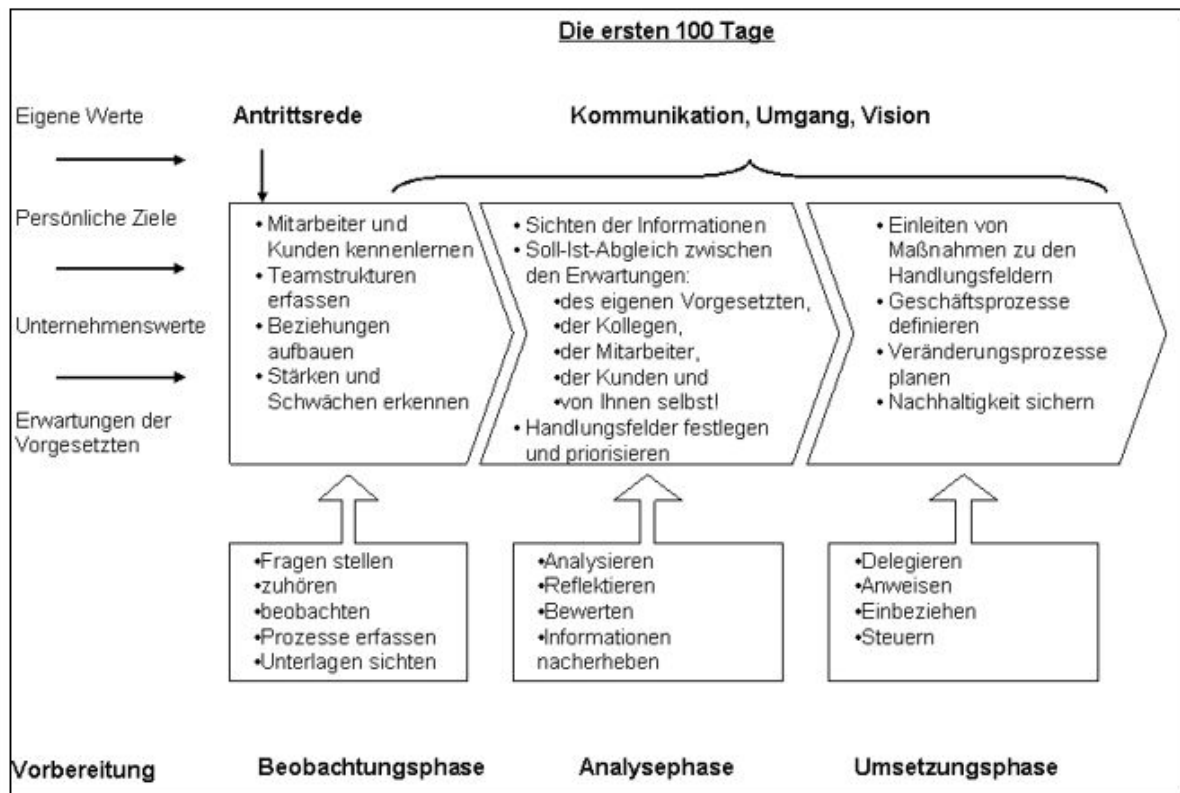
**Ist Innovation und Kreativität gefragt oder reibungsloses und fehlerfreies Arbeiten?**

**Beantworten Sie diese Fragen auch für sich und für Ihr Unternehmen.**

Dort, wo sich diese Erwartungen überschneiden, werden Sie sich in Zukunft sicher bewegen, in den anderen Feldern ist Vorsicht geboten.

# Erfolgsfaktor Führung

## Ablaufschema der ersten 100 Tage



### b) Die Beobachtungsphase

In der Beobachtungsphase gilt es so viele Informationen wie möglich aufzunehmen. Sprechen Sie mit Mitarbeitenden, Kolleg:innen, Kund:innen. Hören Sie zu, fragen Sie nach und sichten Sie Unterlagen, um sich möglichst schnell ein umfassendes Bild der Prozesse, Erwartungen, Stärken und Schwächen zu verschaffen. Dadurch knüpfen Sie wichtige Beziehungen.

**Vermeiden Sie es in dieser Phase Entscheidungen zu treffen, neue Strukturen einzuziehen oder alte zu verändern.**

Vielleicht versuchen Kolleg:innen, Kund:innen oder Lieferanten Ihre Unerfahrenheit auszunutzen und Entscheidungen zu bekommen, die Sie später bereuen werden.

### Praxistipp

**Vermeiden Sie vorschnelle Entscheidungen in der Beobachtungsphase.** Bedanken Sie sich für die Vorschläge, notieren Sie sich diese und kommen Sie in der Umsetzungsphase darauf zurück. Dann können Sie einschätzen, welche Veränderungen der Erreichung Ihrer Ziele tatsächlich dienen. Ihr:e Gegenüber wird es verstehen, dass Sie sich zunächst einen Überblick verschaffen müssen. Fragen Sie die Mitarbeitenden auch nach ihren persönlichen Zielen, Erwartungen, nach ihrer Selbsteinschätzung zu Stärken und Schwächen, sowie nach reizvollen und lästigen Aufgaben. Sie zeigen damit nicht nur Interesse, Sie erhalten auch viele Informationen, die für die Mitarbeitenden Führung und Aufgabensteuerung wichtig sind.

### c) Die Analysephase

In der Analysephase beginnen Sie die Informationen zu bewerten. **Bevor Sie aber Lösungen generieren, legen Sie sich Ihre Handlungsfelder fest und priorisieren Sie diese.** Denn es gilt nicht nur das Richtige, sondern vor allem auch das Wichtige zu tun. So vermeiden Sie vorschnelle Lösungen, die als Aktionismus wahrgenommen werden. Nun sollten Sie sich die Frage stellen, wer zur Lösungsfindung beitragen kann und sollte. Machen Sie Betroffene zu Beteiligten! Sie ersparen sich hierdurch viel Überzeugungsarbeit und vertiefen die Kontakte.

# Erfolgsfaktor Führung

## **Praxistipp**

Bei der Priorisierung sollten Sie die Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Stakeholder berücksichtigen.

So ist die Veränderung von Prozessabläufen, die negative Auswirkungen auf die Nachbarabteilung hat, kein gutes Thema für den Einstieg, es sei denn, Ihr Vorgesetzter hat es explizit von Ihnen gefordert!

Bringen Sie also Wichtigkeit, Dringlichkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit in eine vernünftige Balance.

## **d) Die Umsetzungsphase**

**In der Umsetzungsphase planen Sie die anstehenden Veränderungen.**

Achtung: Vieles wird einen deutlich längeren Zeithorizont benötigen als die ersten 100 Tage. Dennoch können Sie vieles bereits jetzt in Ihr Pflichtenheft aufnehmen.

**Binden Sie in der Umsetzungsphase Ihre Mitarbeitenden ein.**

**Delegieren Sie Aufgaben und sichern die Nachhaltigkeit, indem Sie sinnvolle Kontrollpunkte setzen.**