

Was macht Führung aus?

*»Führung definiert sich darüber, dass man ihr folgt.«
(Reinhard Sprenger)*

Es gibt zahlreiche Untersuchungen zum Thema Führung. Was macht gute Führung aus? Wie identifiziert man Führungskräfte? Welcher Führungsstil ist der beste? Welche Fähigkeiten sollten Führungskräfte beherrschen? Doch je mehr man forscht, umso mehr muss man feststellen, dass es keine einfachen Antworten auf die komplexe Frage nach Führungserfolg gibt.

Reinhard Sprenger hat mit seiner Definition guter Führung das Grundproblem von Führungskräften beschrieben: Führung definiert sich darüber, dass man ihr folgt. So einfach kann es sein und doch so schwierig.

Denn was ist, wenn es nicht funktioniert? Was ist, wenn die Gefolgschaft fehlt? Die Gründe dafür sind vielfältig: fehlende Passung des Führungsstils, mangelnde Autorität durch Rollenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft, langjährige Mitarbeiter, die bereits frühere Führungskräfte »unter Quarantäne« gestellt haben, oder einfach Stress und Demotivation. Und manchmal ist es auch das Verhalten der Führungskraft, dem man nicht folgen möchte!

Im Rahmen einer globalen Studie (Global Leadership and Organizational Behavioural Effectiveness, 1991–2004) wurde Führungsverhalten kulturübergreifend untersucht. Jeder Kulturkreis hat sein ganz eigenes Bild von guter Führung. Interessant ist aber, dass man sich weltweit relativ einig ist, was erfolgreiche Führung verhindert: Einzelgängertum, Reizbarkeit, Rücksichtslosigkeit, fehlendes Sozialverhalten, Uneindeutigkeit, mangelnde Kooperationsfähigkeit, diktatorisches Verhalten und Egozentrismus. Bei Inkonsequenz, Unklarheit und mangelnder Wertschätzung stellt sich der eine oder andere Mitarbeiter schon einmal quer.

Wo auch immer die genauen Ursachen liegen, wir zeigen einen Weg aus diesem Dilemma. Im ersten Teil dieses Buch stellen wir Ihnen in Ihrer Rolle als Führungskraft das Konzept der Neuen Autorität vor. Neue Autorität ist eine effektive Möglichkeit, in schwierigen Situationen gelassen, stark und souverän zu handeln und auch mit den unterschiedlichsten Typen von Mitarbeitern und Kollegen konstruktiv zu arbeiten und außergewöhnliche Erfolge zu erzielen. Damit sich die Ele-

mente der Neuen Autorität leichter erschließen, zeigen wir Ihnen die einzelnen Maßnahmen anhand eines konkreten Beispiels.

Im zweiten Teil erfahren Sie, wie Sie ein leistungsorientiertes, gutes Arbeitsklima schaffen können mit Elementen Positiver Führung. Hier finden Sie wichtige Tipps und Instrumente aus dem Bereich des Positive Leadership. Denn am besten löst man Probleme, indem man sie erst gar nicht auftreten lässt. Es gibt signifikante Zusammenhänge zwischen positiver Führung und dem Wohlbefinden, der Motivation und dem Erfolg von Mitarbeitern.

Teil 3 enthält viele gute Tipps zur besseren Selbstführung, einer Schlüsselkompetenz guter Führung! Probieren Sie sie aus und stärken Sie sich für Ihre Aufgaben. Viele Aspekte der Selbstführung lassen sich auch gut in die Führungsarbeit integrieren. Auch hier bieten wir Ihnen Ideen und Hinweise.

Damit sich die Inhalte auch gut in Ihrem Gedächtnis verankern und sich neue Muster prägen, finden Sie zwischendurch Reflexionseinheiten mit Forschungsfragen, Übungen und Anregungen.

Der einfachen Lesbarkeit wegen sprechen wir von Menschen und Mitarbeitern – Frauen und Männern – und verwenden deshalb da, wo wir allgemein werden, das »er«. Wir sprechen von Führungskräften – Frauen und Männern – und verwenden deshalb hier das »sie«. Und hoffen so, einen gesunden Ausgleich zwischen Gleichberechtigung und Lesefluss gefunden zu haben.

Viel Freude bei der Lektüre!

Andrea Revers und Dr. Philip Streit

Selbstreflexion: Der eigene Standort

Reflektieren Sie Ihre Führungssituation.

In welchen Bereichen klappt das gut mit der Gefolgschaft?

Welche Situation erleben Sie als schwierig und herausfordernd?

Welche Faktoren spielen hier eine Rolle?

Was gelingt außerordentlich gut und warum?

Was erwarten Sie von Ihren übergeordneten Führungskräften im Rahmen Ihrer Führungstätigkeit?

Der Aspekt der Selbstführung: Wie gut sind Sie hier aufgestellt?
Wie sieht es mit Ihrer Reflexionsfähigkeit aus? Ihrer Fähigkeit zum
Perspektivenwechsel?

Wie gelingt es Ihnen, sich in schwierigen Situationen selbst zu
motivieren?

Wie schaffen Sie es, die eigenen Gefühle wie Ärger, Wut oder auch
Hilflosigkeit und Angst zu regulieren?

Wie gehen Sie mit Kritik um?

Erkennen Sie die eigenen Muster. Im Verlauf des Buches geben
wir Ihnen viele Tipps, wie Sie Ihr Führungshandeln und Ihre Wir-
kung aktiv gestalten können.

1 **Umgang mit schwierigen Mitarbeitern – Führen mit Neuer Autorität**

1.1 Wirkung durch Selbstwirksamkeit

*»Die Reform beginnt an der Spitze.
Die Treppe muss von oben gekehrt werden.«
(Hermann Simon)*

Manchmal gelingt es einfach: Sie geben ihrem Mitarbeiter eine klare und sachliche Anweisung und er befolgt diese ohne zu zögern. Sie erwarten pünktlich freitags den Projektbericht und er liegt tatsächlich wie gewünscht um 15 Uhr auf Ihrem Schreibtisch. Oder Sie gehen durch die Produktionshalle und können beobachten, wie Ihre Mitarbeiter sorgfältig ihre Arbeitsplätze zum Schichtwechsel ordnen und säubern. Sie freuen sich – so muss das laufen.

Doch manchmal ist der Wurm drin! Der Arbeitsplatzdrucker ist wieder defekt und Ihr Mitarbeiter rastet völlig aus und schimpft lauthals über die Kollegen vom IT-Support, die sich im Gegenzug bei Ihnen beschweren, dass man so nicht mit sich umgehen lasse. Als Sie Ihren cholesterischen Mitarbeiter beruhigen wollen, wird es nur noch schlimmer. Schließlich verlässt er schimpfend Ihr Büro und knallt auch noch die Tür zu. »Kindergarten!« denken Sie da.

Ein anderes Beispiel: Ihre Mitarbeiterin hat ein klares Aufgabenprofil, das auch Entscheidungen im Rahmen des Einkaufs von Bürobedarf umfasst. Doch trifft sie diese Entscheidungen nie selbstständig, sondern sucht immer wieder Ihre Unterstützung, selbst dann, wenn es nur darum geht, eine bestimmte Sorte Stifte zu ordern. Sie stöhnen zwar innerlich, schauen dann aber kurz drauf und tippen ohne großes Nachdenken auf die erstbeste Sorte. Es sind ja nur Stifte! Doch als Sie die Entscheidungen selbst getroffen haben, beschwert sie sich anschließend bei den Kollegen darüber – diese Stifte sind ja nun gerade völliger Mist. Wieder denken Sie innerlich: »Kindergarten!«

Was ist nun der Unterschied zwischen diesen »perfekten« Situationen und jenen, in denen Sie als Führungskraft kaum wahrgenommen werden? Der Unterschied liegt in Ihrem Kopf, in Ihrer Haltung!

In den ersten beiden Beispielen fühlen Sie sich stark und souverän. Sie können Ihre Selbstwirksamkeit entfalten und sind handlungsfähig. Sie

2 Damit es gar nicht erst soweit kommt – Wege zur positiven Führung

2.1 Positive Autorität

*»Es ist nicht genug,
den Stress am Arbeitsplatz zu reduzieren,
wir müssen auch das Wohlbefinden erhöhen.
Praktiken um dies zu ermöglichen
müssen auf einem Arbeitsplatz Sinn machen.
Es ist keine Raketenwissenschaft, nur eine Frage,
wie man mit den Arbeitern redet und beachtet,
was sie vorschlagen könnten.«
(Chris Peterson)*

Mitarbeiter sind in der Regel nicht von Natur aus schwierig, sondern entwickeln sich erst dazu. Sie haben bei den verschiedenen Schritten der Neuen Autorität gesehen, dass man als Führungskraft besser früh reagiert und Eskalationen gar nicht erst geschehen lässt. Das beste und einfachste Mittel dazu ist die positive Kommunikation. In vielen Unternehmen ist die Gesprächskultur nicht sehr stark ausgeprägt und der Kontakt mit den Mitarbeitern beschränkt sich auf Einweisung und Anweisungen. Dementsprechend haben in den letzten Jahren Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen Einzug gehalten. Nach unserer Erfahrung werden sie meist dann eingeführt, wenn Führungskräfte die Aufgabe der Personalführung sträflich vernachlässigen – in Unternehmen mit einem offenen Austausch auf Augenhöhe sind solche Instrumente nicht notwendig. Doch diese Maßnahmen finden meist nur einmal jährlich statt – viel zu selten, um eine vertrauensvolle Beziehung zum Mitarbeiter aufzubauen. Durch die gespürte soziale Vernachlässigung entstehen häufig erst die unguten Strukturen, die Fehlentwicklungen.

Schaffen Sie Raum für Begegnung, zeigen Sie Präsenz, seien Sie wachsam – das sind die notwendigen Aspekte der Neuen Autorität. Nehmen Sie sich Zeit für Ihren Mitarbeiter, pflegen Sie eine wertschätzende Beziehung, würdigen Sie seine Leistungen und schätzen Sie ihn als Person.

3 Sich selbst und andere stärken – die Kunst der Selbstführung

3.1 Zehn Möglichkeiten, sich persönlich zu stärken

*»Nur wenige Führungskräfte sehen ein,
dass sie letztlich nur eine einzige Person
führen können und auch müssen.
Diese Person sind sie selbst.«
(Peter Drucker)*

Schwierige Situationen bringen Führungskräfte oft auch an die eigenen Grenzen. Man hadert mit sich und seiner Umwelt, zweifelt an sich selbst, stellt möglicherweise gar die eigene Eignung für den Job infrage. Manche haben Schwierigkeiten, die Probleme im Unternehmen zu lassen und nehmen sie mit in den privaten Alltag. Ungeduld in der Familie und Grübelkreisläufe in der Nacht können der Preis für Führung sein. Dementsprechend sollte man neben der Führung der Abteilung nicht die Selbstführung vernachlässigen.

Es gibt viele wunderbare Möglichkeiten, sich selbst zu stärken und den Ressourcenpool aufzufüllen. Wir stellen Ihnen zehn vor:

1. Lernen Sie Ihre Stärken kennen
2. Setzen Sie Ihre größten Stärken bewusst ein
3. Erzählen Sie Ihre Erfolgsstory
4. Zeigen Sie Dankbarkeit
5. Bemerken Sie drei gute Dinge täglich
6. Vergeben befreit
7. Gönnen Sie sich ein Genussprogramm
8. Kommunizieren Sie aktiv-konstruktiv
9. Machen Sie ihren Mitmenschen Komplimente
10. Tun Sie anderen etwas Gutes