



*Genauso wenig wie ein Zitronenfalter
Zitronen faltet,
muss eine Führungskraft kräftig führen.*

Einleitung

Warum minimal führen?

Minimale Führung setzt auf ein Höchstmaß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Die Führungskraft fördert selbstorganisiertes Arbeiten und achtet auf den Rahmen. Einfach ausgedrückt: Sie schafft die Voraussetzungen, dass Mitarbeiter gut und zielgerichtet arbeiten können und geht dann aus dem Weg. Diese Grundhaltung beim Führen erfordert:

- Eine innere Haltung der Führungskraft, die den Mitarbeitern Vertrauen schenkt
- Strukturen und eine Kultur im Unternehmen, die diesen Führungsansatz möglich macht.

Bereits im Entstehungsjahr unserer ersten Auflage dieses Buches waren die Herausforderungen für Unternehmen auf der einen Seite:

- Schnelligkeit und
- ein Höchstmaß an Flexibilität,

um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Uns war klar, dass in einer modernen Welt die Förderung von Selbstverantwortung der Mitarbeiter in Unternehmen immer stärker zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden wird. Allerdings wurden wir in Vorträgen und Seminaren noch häufig schräg angeschaut.

Dies ist heute anders:

Im Oktober 2016 verkündete Dieter Zetsche, der Vorstandsvorsitzende des Daimler-Konzerns, das Leitbild einer neuen agilen Organisation für sein Unternehmen. Spätestens seitdem ist klar: Agilität – und damit eine projekthafte Organisation mit einem Höchstmaß an Selbstverantwortung auf Mitarbeiterebene – ist ein Mega-Trend, der alle Branchen erfasst. Hinzu kommt, dass den Unternehmen die Erkenntnis wächst:

1. Unsere, noch durch eine pyramidenartige Hierarchie geprägten Strukturen sind zu starr, um die Herausforderungen einer sogenannten VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zu meistern. Und:
2. Unsere Kommunikations- und Entscheidungswege, sind zu träge und langsam, um mit der nötigen Flexibilität auf die zahllosen Veränderungen zu reagieren und die erforderliche Innovationskraft und -geschwindigkeit zu entfalten.

Neue Arbeitsformen kollidieren mit alten Strukturen! Führungskräfte müssen anders führen, aber wie?

Ein großer Teil der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Unternehmen spürt dies bei seiner Arbeit schon heute Tag für Tag. Denn faktisch werden heute bereits die Kernleistungen in den meisten Unternehmen in bereichsübergreifender, oft sogar standort-, zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Und die Innen-Außen-Grenzen in den Unternehmen? Sie werden immer durchlässiger und fließend – auch weil für die Unternehmen immer mehr »Mitarbeiter auf Zeit« wie Berater, Interim-Manager sowie Dienstleister, die Teilaufgaben erfüllen, arbeiten.

Die Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren also zunehmend in netzwerkartigen Strukturen, und diese kollidieren immer häufiger mit den starren Kommunikations- und Entscheidungswegen, sowie der von der tradierten Hierarchie geprägten Kultur. Eine Ursache hierfür ist: Nicht selten versucht das Management, die neuen Herausforderungen mit den alten Management-Methoden zu meistern – teils aus Unkenntnis alternativer Methoden, teils aus Gewohnheit, teils in der Angst, die Kontrolle zu verlieren.

Im Erscheinungsjahr der dritten Auflage dieses Buches können wir also sagen:

- Die Erkenntnis, dass minimale Führung eine wichtige Grundlage für erfolgreiches Unternehmertum ist, wird heute in vielen Unternehmen bereits erkannt.
- Die Umsetzung dieses Prinzips ist jedoch in vielen dieser Unternehmen noch in den Anfängen.

Warum ist die Umsetzung so schwer?

Viele Unternehmen möchten nun die Methoden der agilen Führung einführen. Agile Methoden setzt jedoch ein Verständnis von »minimaler Führung« – also partizipativer Führung – auf der Haltungsebene voraus.

Warum sollte ich als Führungskraft ein Werkzeug nutzen lernen, wenn ich innerlich noch nicht die Überzeugung habe, dass das Instrument hilfreich ist. Gleichzeitig werden die Organisationen nicht sinnstiftend verändert, so dass minimale Führung wirken könnte.

Das heißt: Die mittleren und oberen Führungskräfte wünschen sich zwar mehr Flexibilität und Innovation an der Basis. Sie sind aber noch nicht gewillt ihre Macht, beziehungsweise Teile ihrer Macht wirklich abzugeben – beispielsweise

1. aufgrund der Angst, dass die Pfründe und Privilegien verloren gehen, oder
2. aufgrund eines mangelnden Vertrauens in die Kompetenz und Loyalität der Mitarbeiter – gemäß dem verinnerlichten Credo: »Dass die Mitarbeiter mit mehr

Autonomie nicht verantwortlich umgehen können, das hat sich in der Vergangenheit schon oft gezeigt.«

So lange dieses Denken das Führungshandeln bestimmt, findet keine wahre und nachhaltige Veränderung in Richtung »minimaler Führung« statt. Denn wer eine neue fluide Organisation mit flexiblen Strukturen bauen möchte, muss auch gewillt sein, eine minimale Führung von der obersten Ebene aus vorzuleben.

Eine neue minimale Führungskultur entwickeln

Beim Entwickeln einer neuen minimalen Führungskultur stellen sich unter anderem folgende Fragen, die teilweise einen Paradigmenwechsel erfordern.

Frage 1: Welchen Werten entspringt unser neuer Führungsgedanke, was heißt das für unsere Rituale und unser Handeln?

Damit eine neue Kultur entstehen kann, braucht es einen neuen Wertekodex, der hierarchieübergreifend entwickelt werden sollte. Diesen Kodex gilt es dann in gemeinsamen Ritualen zum Leben zu entwickeln. Viele Organisationen stellen sich so zum Beispiel neuen Ritualen, um eine Fehler- oder Wagniskultur zu entwickeln, die die Grundlage für agiles Verhalten darstellt. Unternehmenseigner müssen Geld und Ressourcen zur Verfügung stellen, um einen echten Cultural Change begleiten zu lassen. Häufig soll sich die Kultur »so nebenbei mitentwickeln«, dies ist jedoch das falsche Zeichen. Eltern, denen die Kulturentwicklung Ihrer Kinder egal ist, sollten sich über die Ergebnisse nicht wundern – ebenso verhält es sich mit CEO's. Wer hier gute Ergebnisse erzielen möchte, sollte mit Kulturentwicklung beginnen!

Frage 2: Welche Führungsrollen brauchen wir zukünftig?

In einer fluiden Organisation werden die Kernleistungen weitgehend von Teams erbracht. Die Zusammensetzung der Teams wird jedoch in der Zukunft wahrscheinlich noch häufiger wechseln – d. h. projekthafte Zusammensetzungen werden oftmals die Lösung sein. Führungsspannen werden sich verändern, so dass in vielen Unternehmen People-Management, projekthafte und fachliche Führung nicht mehr in einer Person vereint sein werden. Unternehmer müssen also neue Organisationsformen entwickeln, die neue flexible Führungsrollen zulassen.

Frage 3: Wie messen und entlohnen wir künftig die (individuelle) Leistung?

Wenn die Leistung in Teams beziehungsweise Beziehungsnetzwerken erbracht wird, erhebt sich immer stärker die Frage, wie die individuelle Leistung erfasst und gerecht entlohnt wird. Auch in einer fluiden Organisation muss sichergestellt sein, dass jeder Mitarbeiter ein bestimmtes Leistungspotenzial abrufen – und sich zum Beispiel nicht Einzelne auf Kosten des Teams »ausruhen«. Diesbezüglich gilt es Transparenz zu schaffen.

Im digitalen Zeitalter ist diese Kontrolle aber nicht mehr durch die Führungskraft nötig. Sie erfolgt entweder im Team, oder direkt über den Kunden oder kann auch ggfs. in Produktion durch digitale Messlatten bereitgestellt werden. Hierzu ein Beispiel: Im Vertrieb war es früher nötig, dass die Führungskraft die Ergebniszahlen mit dem Mitarbeiter in wöchentlichen oder monatlichen Jour-Fixe-Gesprächen reflektierte und so zur Kontrollinstanz wurde. Aufgrund der heutigen digitalen Möglichkeiten, kann eine Rückkopplung direkt, ähnlich wie im privaten Bereich per Kontoauszug, auf dem Smart-Phone angezeigt werden. Hier sieht der Mitarbeiter selbst: Wie groß ist mein »Haben«, und wie weit ist mein Überziehungskredit ausgereizt? Es braucht dann jedoch auch ein daran gekoppeltes und wirksames Konsequenzenmanagement. Konsequenzen müssen aber nicht mehr zwangsläufig über die Führungskraft vermittelt werden, sondern kann auch direkt aus der Zentrale durch Controlling-Stellen gesteuert werden. Diese neue Form der Leistungskontrolle bietet dann der Führungskraft noch mehr die Möglichkeit, das Lernen zu fördern und wirklich als Coach aufzutreten. Die Führungskraft wird dann nicht mehr als Kontrollinstanz gesehen und Fehler können leichter besprochen werden. Auf der anderen Seite müssen viele Firmen einen Rahmen für klares Konsequenzenmanagement schaffen. Das heißt diese Firmen brauchen klare Regeln, was für Konsequenzen es mit sich zieht, wenn die persönliche Leistung unter den Anforderungen liegt. Um dies in großen Unternehmen zu erreichen, braucht es die Bereitschaft von Führung und Betriebsräten an diesen Regeln zu arbeiten. Unsere Erkenntnisse aus der Vergangenheit zeigen aber, dass gerade die Betriebsräte hieran auch großes Interesse haben – es ist eine Farce zu glauben, dass Betriebsräte die »Schlechtleister« im Unternehmen verteidigen möchte.

Frage 4: Welche Kompetenzen werden in diesen neuen Strukturen Führungskräfte mehr brauchen, welche weniger?

Klar ist: Je mehr eine Führungskraft minimal führt, umso stärker kann sie auf fachliches Detailwissen verzichten. Sie braucht vielmehr eine höhere Beziehungskompetenz, da sie eine vertrauensvolle Kultur im Team schaffen will und auch außerhalb des eigenen Bereiches ein starker Netzwerker sein muss. Gleichzeitig steigt die Methodenkompetenz, da die Mitarbeiter sie braucht um

- a) durch Coaching lernen zu können und
- b) gute Meetings (Meetingformate etc.) zur Performance-Entwicklung nutzt.

Frage 5: Wie sehen die Arbeitsräume/-plätze künftig aus? Wie erzeugen wir ein Feel-Good-Klima?

Die Arbeitsumgebung und das Arbeitsequipment müssen den neuen Anforderungen angepasst werden. Nötig sind unter anderem Meetingräume und flexible Arbeitsplätze, die jederzeit auf- und abbaubar sind.

Da die Fachkräfte beziehungsweise Spezialisten zu einer immer wichtigeren Ressource werden, gilt es im Betriebsalltag folgenden Spagat zu schaffen:

1. Die Mitarbeiter leben die volle Kundenverantwortung. Und:

2. Die oberen Führungskräfte kümmern sich mit Leidenschaft um die Mitarbeiter. Sie betreiben unter anderem ein Feel-Good-Management, um die Mitarbeiter zu halten und weiterzuentwickeln.

Richard Branson, der Gründer der Virgin-Group, sagte einmal: »Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.« Dieses Denken entspricht dem Ansatz der minimalen Führung.

Wir haben an unserem Buch zur dritten Auflage mehr Änderungen, als geplant vorgenommen, um die Umsetzung unserer Idee in den Unternehmen voranzubringen. Für viele Unternehmen hat die Umsetzung bereits beachtliche wirtschaftliche Erfolge gebracht.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und noch mehr beim Vertrauen haben und Loslassen können.

Klaus Kissel und Wolfgang Tschinkel, Oktober 2017

Minimale Führung ist nicht nur effizient, sondern auch effektiv

Wer als Führungskraft häufiger stark gefordert oder überfordert ist, kann in seiner Kommunikation mit seinem direkten Umfeld schon mal augenscheinlich »simple« Lösungen anwenden.

Zu den fünf beliebtesten Methoden im Stadium der Überforderung gehören:

- Hektische Anweisungen und Aktionismus
- Mitarbeiter anschreien nach dem Motto: Das hätte ich viel schneller erledigt.
- Mitarbeiter direkt oder indirekt drohen: »... es ist natürlich Ihre Entscheidung, aber ...«
- Verbote erteilen: »Ab sofort will ich keine Zwischengespräche mehr in der Kaffeeküche erleben!«
- Oder auch ein Vergleich mit gestern: »... Wir haben früher ...«

Weit häufiger berichten Führungskräfte heute über die ungeheure Anstrengung, den Stress, die Überforderung, den Achtzehnstudentag als über Effektivität, Erfolg, überwundene Schwierigkeiten. Unter Umständen wird dann mit einer dieser simplen Lösungen geprahlt: »Das habe ich mir nicht bieten lassen und ein Verbot verhängt!« Aber meist kommt dasselbe Problem leicht verwandelt zurück, denn diese Art des Führens gibt dem Mitarbeiter keine andere Chance, als im Untergrund Gegenmaßnahmen zu planen.

Die Folgen sind:

- Demotivation und Arbeiten nach Vorschrift (... ab heute nur noch die geforderte Mindestleistung ...)
- die viel gefürchtete Kaffeeküchen-Opposition
- innere Kündigung etc.

Wir glauben dagegen, dass es besser und auch effektiver ist, wenn Sie die Motive Ihrer Mitarbeiter, die hinter den Kaffeeküchenpausen stecken, kennen und nutzen können, um minimal führen zu können. Vielleicht nehmen Sie sich selbst die Zeit für eine Kaffeepause mit offenem Ohr für die Sorgen Ihrer Mitarbeiter.

Benutzen Sie unser Buch als einen Wegweiser zu diesem Führungsstil. Die Einführung kostet sicher nicht nur ein Umdenken, sondern auch Zeit, gleichzeitig sind wir sicher, es ist den Aufwand wert! Sie werden davon profitieren!

Der Weg beginnt bei mir selbst

Wer eine bedeutende verantwortliche Position in einem Unternehmen innehat, kann fast immer sehr detailliert sagen, an welchen Ecken es seiner Meinung nach hakt. Die Zulieferung verspätet sich, die Kollegin im Führungsstab hat sich wieder nicht an eine Absprache gehalten, ein Mitarbeiter ist alkoholabhängig, und die Sekretärin, die sonst so verlässlich die Termine auflistet und koordiniert, ist in ihren Gedanken dauernd bei der schwangeren Tochter ... Der erste und für Sie wichtigste Mitarbeiter aber, derjenige, den Sie in ihrem Unternehmen am besten im Griff haben und auf dessen Führung Sie den meisten Wert legen, bzw. die meiste Zeit und Energie verwenden sollten, ist weder die Sekretärin noch der unordentliche Kollege oder irgendein anderer Mitmensch! Der erste und wichtigste von Ihnen zu führende Mensch sind Sie selbst.

Wie ich selbst mit mir umgehe, wie ich mit meiner Arbeit umgehe, und dann auch, was das für mein Menschenbild, für meinen Umgangsstil mit Kollegen und Mitarbeitern bedeutet, DAS ist nach unserer Erfahrung die zentrale, fundamentale, die primäre Frage in jeder Führungsposition. Daher trägt auch das erste ausführliche Kapitel unseres Buches die Überschrift »ICH«. Denn zu viele Führungsfehler, die – im Resultat für ein Unternehmen katastrophale Folgen haben – basieren völlig oder im großen Maße auf der mangelnden Selbstführung der verantwortlichen Manager.

Entsprechend gewinnt das Vertrauen, das Sie in sich selbst haben als Führungskraft, aber noch mehr das Vertrauen, das Sie bereit sind in andere zu setzen im digitalen Zeitalter sehr an Bedeutung.

Ratsuchende Führungskräfte bitten wir häufig, die aktuellen Probleme ihres Arbeitsumfeldes einmal auf einem Blatt Papier aufzulisten.

In jedem Fall hilft Ihnen diese Aufteilung zunächst einmal dabei, Selbstverantwortung von Fremdverantwortung zu trennen. Mit dem Prinzip Selbstverantwortung meinen wir, dass effektive Führung nur dann möglich ist, wenn ich mich konsequent zunächst auf das konzentriere, was in meinem Einflussbereich liegt. Es hilft ja nicht wirklich, täglich mit dem Teamleiterkollegen eine Stunde über den Chef oder die schlechte EDV zu motzen, wenn in meinem Team zurzeit drei Mitarbeiter noch nicht eingearbeitet sind. Der minimale Führungsstil fängt bei einer Selbstführung an, die sich auf das konzentriert, was veränderbar ist.

»Gib mir Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«

Dieses ursprünglich christliche Gebet ist auch eine weise Zielsetzung in einem minimalen, souveränen und abgeklärten Führungsstil. Dabei hat es sich unseres Erachtens bewährt, den Eigenanteil eher hoch als niedrig einzustufen. Wenn Sie zum Beispiel einen auswärtigen Termin verpassen, weil Sie an einer Autobahnbaustelle eine halbe Stunde Zeit verlieren, können Sie natürlich sagen: Der Stau ist schuld, dass ich mich verspäte. Sie könnten aber auch erkennen, dass es in Ihrer Verantwortung und zumindest innerhalb Ihrer Möglichkeiten gelegen hätte, rechtzeitig den Verkehrsfunk abzuhören und wegen der angespannten Verkehrssituation dreißig Minuten früher aufzubrechen. Eine Führungskraft, die Eigenverantwortung übernimmt und sagen kann: »Entschuldigen Sie, ich vergaß, rechtzeitig die Streckeninformationen abzurufen und die Baustelle auf der Autobahn in meiner Fahrzeit zu berücksichtigen!« kann auch umgekehrt Verantwortung einfordern, ohne dadurch Angst zu verbreiten. Gerade weil so vieles möglich und gestaltbar ist, wird nicht immer alles von allen gesehen. Ich bin nicht ein Opfer des Staus, sondern ich lerne an den Gegebenheiten und werde mein Möglichstes tun, dass der nächste Stau mein pünktliches Ankommen nicht verhindert, weil ich ihn angemessen einplanen kann.

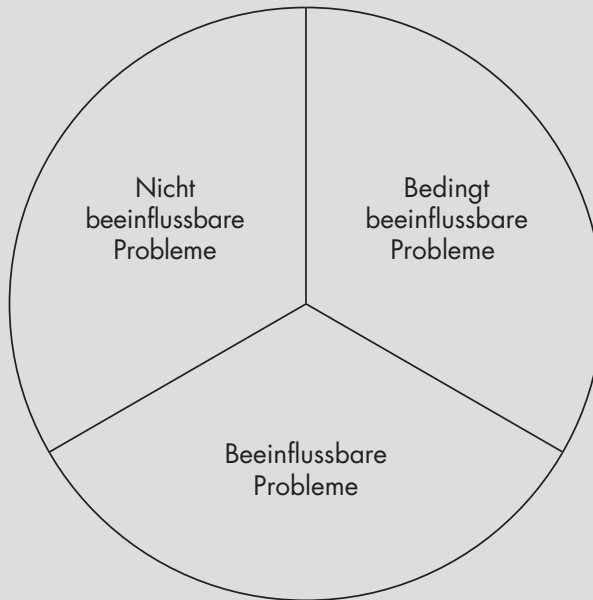
Der Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger

Unsere Mitarbeiter betrachten wir nicht als »niedere Wesen, die Befehle brauchen, um zu funktionieren« oder als menschliches Rädchen in der Kette des Produktionsprozesses. Wir betrachten sie als mündige Bürger. Ihre Selbstverantwortung, ihre Kreativität, ihr Mitgestalten des gemeinsamen Weges sind wichtige Bausteine für eine hohe Motivation, eine große Identifikation und eine ergebnisorientierte, Erfolg versprechende Zusammenarbeit.

Wer seine Mitarbeiter trotz dieser bekannten Theorie oftmals wie Befehlsempfänger behandelt, braucht sich nicht zu wundern, wenn das Ergebnis baden geht. Wem es dagegen gelingt, zusammen mit seinen Mitarbeitern ein gemeinsam verantwortetes Ergebnis zu erarbeiten, erntet – nicht als Ziel, sondern als wichtigen

Übung 1 für Ihre Führungspraxis

Was konkret behindert Sie zurzeit bei Ihrer Führungsarbeit?
Listen Sie alle Probleme auf einem weißen Blatt Papier auf!



Danach markieren Sie die Probleme mit drei verschiedenfarbigen Textmarkern:

1. Alle Probleme, die **nicht in ihrem Einflussbereich** liegen, markieren Sie blau,
2. grün markiert werden die Probleme, die nur **teilweise** im eigenen Einflussbereich liegen und rot sind dann die Felder, die **ganz** im eigenen Gestaltungsbereich liegen.
3. Sollten Sie nun auf dem Blatt nur grün oder blau markierte Probleme haben, gibt es die Möglichkeit, dass um Sie herum das Chaos herrscht, nur die eigene Selbstführung ist schon perfekt. Oft ist es aber eher so, dass die Selbstreflektion nicht sehr kritisch vollzogen wurde und Sie den Schwarzen Peter schnell den anderen Beteiligten zuschieben. Sie fühlen sich als unschuldiges Opfer in einem unbeflussbaren, chaotischen Umfeld. »Sie können das schlechte Wetter nicht verändern, aber einen Regenschirm kaufen!« Ein verantwortungsbewusster Manager erkennt in dieser Situation die Themen, die in seinem Einflussbereich liegen und räumt hier konsequent auf, gestaltet neu und besser. Das entspricht dem Prinzip Selbstverantwortung.

Nebeneffekt – ein hohes Maß an Zufriedenheit, an Glück. Auch bei schwierigen Wegstrecken wird eine solche Führungskraft auf die Bereitschaft der Angestellten stoßen, sich den unangenehmen, strapaziösen, langweiligen und unbequemen Teilen einer gemeinsamen Gesamtaufgabe zu stellen.

Nicht nur der Dialog und das Aufeinanderwirken zwischen jeweiliger Führungskraft und einzelnen Mitarbeitern stehen heutzutage in Frage. Immer mehr werden die Synergieeffekte eines Teams von Nöten. Wenn hier nicht nur nebeneinander, sondern »Hand in Hand« gearbeitet wird, dann schafft Teamwork Sinn, dann ist sie für ein gutes Ergebnis unabdingbar.

Hier muss nicht nur im Chef selbst eine gewisse Selbstführung vorliegen und das Verhältnis zum einzelnen Mitarbeiter stimmen. Auch das »Wir« muss funktionieren. Und hier kommen sie dann auch, die Schlagwörter der Managementseminare: Synergieeffekte, Teammanagement, Konfliktfähigkeit, Motivation, Zusammenhalt etc. Vieles davon ist gut und wichtig, aber wir werden in diesem Buch auch ausmisten.

Fakt aus unserer Sicht ist: Wenn das Team nicht »miteinander kann«, dann kann das Ergebnis langfristig nicht so gut sein wie bei einem kooperativen, gut aufeinander abgestimmten Arbeitsablauf motivierter Mitglieder. Und schließlich werden Sie als Führungskraft und Unternehmer dafür bezahlt, dass ein gutes Ergebnis erreicht wird. Nicht die konfliktfreie Kaffeepause, sondern ein engagiertes Arbeiten sollte das Team erreichen. Zusammen und miteinander. Dass eine solche gute und erfolgreiche Umsetzung der Ziele für zufriedene Gesichter sorgt, ist dann das Schöne im Berufsleben.

Glück strebt man besser nicht an. Glück stellt sich von selbst ein, wenn wir Erstrebenswertes erreicht haben oder ihm deutlich nähergekommen sind.

Primäres Ziel aller Interaktionen ist das zu erreichende Ergebnis. Solange wir nicht auf einem lockeren Urlaubstrip das Zusammensein selbst als Zentrum unserer Unternehmung sehen, muss das Ergebnis klar sein. »Ergebnisorientierung« gilt seit Langem als Grundforderung an jegliches Management.

Wir gehen aufgrund unserer Erfahrungen immer mehr davon aus, dass eine disziplinierte Selbstführung, eine den Mitarbeiter in seinem Selbstmanagement fördernde, dialogorientierte Führung und das Ermöglichen eines motivierten, kooperativen, engagierten Teams in modernen Unternehmen der beste Weg zu einem guten Ergebnis ist. Sekundär ist dies außerdem der beste Weg zu einer hohen Leistungsbereitschaft und – nach geleisteter Arbeit – inneren Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Der Aufbau des Buches

Sie als Führungsperson und Persönlichkeit, der einzelne Mitarbeiter und Ihr Team sind die Grundlage, auf der Ihr Unternehmen, Ihre Firma zu einem guten Ergebnis kommen will. An diesen drei Säulen: Leitung, Mitarbeiter und Team/Kooperation orientiert sich auch dieses Buch. Natürlich sind auch Faktoren wie Weltwirtschaft, politische Gesetzgebung, Kaufkraft und vieles mehr wichtig für jedes Unternehmen. Aber beeinflussen können Sie als Führungskraft letztlich nur sich selbst, die einzelnen Mitarbeiter und das Zusammenspiel der ihnen zugeordneten Personen. Das mag man im Einzelnen bedauern und sich aufgrund bürokratischer Hürden, lähmender Gesetze oder brachialer Methoden der Konkurrenz oft genug die Haare raufen. Letztlich ist unser Gestaltungsbereich begrenzt. Und je bewusster wir diese Grenze akzeptieren, desto besser können wir die zu gestaltenden Bereiche ausfüllen und in unserem Sinne prägen. Diese Gelassenheit, das Unabänderliche anzunehmen, der Mut, das Veränderbare aktiv zu gestalten, und die Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden, sind eine Grundlage im Prinzip der minimalen Führung.

Wir beginnen mit dem Kapitel **ICH**, in dem wir Ihnen Wege der Selbstführung vorschlagen, die sich positiv auf Ihre eigene Person und auf Ihre Leitungsaufgabe in der Firma auswirken. Der erste Mensch, den Sie sorgfältig zu führen haben, sind nun mal Sie selbst.

Im Kapitel **DU** geben wir Impulse zu einem effektiven Umgang mit dem Mitarbeiter, den Sie zu leiten und im Dialog zu begleiten haben. Wir gehen dabei davon aus, dass Sie das größte Potenzial wecken und die beste Entwicklung fördern können, wenn Sie ihren Mitarbeiter ernst nehmen und in einen für beide Seiten konstruktiven Dialog treten. Sie haben eigentlich schon mit dem Kauf dieses Buches erklärt, dass Sie sich selbst entwickeln, eigenständig weiterbilden und effektiver gestalten wollen. Wir gehen davon aus, dass auch Ihr Mitarbeiter ein Mensch ist, der sich selbst »führen« will. Wie dies so gelingen kann, dass die verschiedenen Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters zu einem gemeinsamen möglichst großen Erfolg gebündelt werden können, werden wir hier vorbereiten.

Nicht nur der Einzelne, sondern auch das Team, das Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiter und der jeweiligen Leitung zum gemeinsamen Erfolg – oder Misserfolg sind in modernen Betrieben relevant. Wie Sie sich mit den verschiedenen Personen auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten, wollen wir unter **WIR** behandeln. Dabei gehen wir davon aus, dass jedes Team ein lernbegieriges Ensemble ist, das geleitet, gestört, entwickelt – aber nicht beherrscht werden kann. Ein Fußballtrainer weiß, dass seine Aufstellung wichtig, seine Strategie relevant und sein flammender Appell in der Halbzeitpause entscheidend sein kann. Aber er kann keinen Torerfolg befahlen, ohne sich lächerlich zu machen.

Wir sind der festen Überzeugung, dass eine Führungspersönlichkeit mit minimaler Energie zu einem guten Ergebnis kommt, wenn sie

- sich **selbst gut führt**,
- den einzelnen **Mitarbeiter** angemessen behandelt und mit diesem effektiv kommuniziert und dazu noch
- sein **Team** versteht und adäquat reagieren und agieren kann – und auch vertrauen kann und loslassen.

Dabei können wir nicht versprechen, dass die Umstellung auf ein solches Verhalten immer mit geringem Einsatz zu leisten wäre. Veränderungen sind wie ein Umzug: zeitaufwendig und stressig. Manchmal werden Sie vielleicht das Gefühl haben, im Chaos zu versinken. Zu viele Schwerpunkte müssen verändert, zu viele Angewohnheiten umgestellt werden. Gerade wenn Sie vorher wenig Zeit auf die Reflexion der eigenen Aktivität verwandt oder selten zugehört haben, werden Sie einige Male in die Versuchung kommen, unser Buch mit einem wütenden »Die wissen nicht, was für Exemplare in meinem Team zu finden sind!« Richtung Papierkorb zu donnern.

Sicher, manchmal erscheinen die Situationen sehr komplex und nur mit hohem Aufwand lösbar. Oft ist die Lösung aber schon damit gefunden, dass ich meine Haltung gegenüber einer Situation ändere. Vielleicht hilft ein kleiner Dreh an einer Stelle, an die Sie bislang nicht gedacht haben.

Diese kleinen Geheimnisse möchten wir lüften. Dabei glauben wir, dass auch in schwierigen Situationen **Gelassenheit und Leichtigkeit** ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg im Führungsalltag sind.

Ein Weg zu dieser inneren Gelassenheit ist das Prozessmanagement nach den Prinzipien der minimalen Führung. Unsere Hinweise, die Sie zu einem leichteren und gleichzeitig souveräneren Führungsstil führen wollen, beruhen auf unserer vieljährigen Erfahrung als Berater, Trainer und Coach bei der Begleitung von Führungskräften in scheinbar unlösbaren Situationen. Kurzum: Das Prinzip der minimalen Führung ist nicht nur härtegetestet, sondern inzwischen über viele Jahre sehr erfolgreich praxiserprobt!

Wir sagen aber nicht, dass ein »Umzug« aus Ihrem bisherigen Leitungsstil in unser Prinzip keine Arbeit macht. Wir sagen nur: Die neue Wohnung wird Ihnen besser gefallen. Auch wenn es eine Weile dauert, bis die Wände neu gestrichen, die Vorhänge platziert, die Kisten wieder ausgepackt und die Saat im Garten aufgegangen ist! Mehr Licht, bessere Dämmung, günstige Miete und ein blühender, fruchtbarer Garten – mit minimaler Dauerinvestition – das ist das Ziel! Nicht schon der Weg!