

Fachmagazin für Führungskräfte

# Erfolgsfaktor Führung



Ist Führung lernbar?

Analyse

Führung übernehmen

Gesundheit am Arbeitsplatz

Checklisten

# AUTOREN FACHMAGAZIN ERFOLGSFAKTOR FÜHRUNG



## **Axios Organisations- und Personalentwicklung**

Kriesbachstrasse 84  
8600 Dübendorf  
Tel. 044 821 90 68  
Fax 044 821 90 69  
info@axios.ch  
www.axios.ch  
www.kmuerfolg.ch

Sue und Rolf Rado Läubli sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios unterstützt Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte und führt Seminare und Trainings durch. Unsere Stärke sind massgeschneiderte Projekte und Einsätze, die wir bei Bedarf flexibel mit unseren Netzwerkpartnern ergänzen.

## **SUE RADO LÄUBLI**

Meine Kernkompetenzen sind Ausbildungskonzepte inklusive Bedarfsanalysen und Praxistransfer-Begleitung sowie Seminare & Trainings in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Kommunikation, Mitarbeitergespräche und Verkauf. Ich arbeite weit gehend nach dem Ansatz von «Performance Improvement», d.h. ich schlage Massnahmen vor, die sich vollumfänglich an den Unternehmenszielen orientieren und messbare Resultate bringen.

## **ROLF P. RADO**

Meine Kernkompetenzen sind das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen, das Entwickeln und Umsetzen von Visionen, Leitbildern und Strategien, Seminare & Trainings in den Bereichen Führung/Leadership, Teamentwicklung und Work-Life-Balance, sowie die Moderation von Grossgruppen. Ich arbeite vorwiegend nach dem lösungsfokussierten und systemischen Ansatz, d.h. dass einerseits immer die Lösung im Vordergrund steht und andererseits jede Organisation als System aufgefasst wird, deren oft unsichtbare Vernetzung für eine nachhaltige Problemlösung berücksichtigt wird.

# IMPRESSUM

## FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG  
Zellerstrasse 58  
8038 Zürich  
Tel. 043 399 78 85  
Fax 043 399 78 80  
info@unternehmerforum.ch  
www.unternehmerforum.ch

## ERFOLGSFAKTOR FÜHRUNG

Führung als Erfolgsfaktor . . . . .	4
Ist Führung lernbar? . . . . .	5
Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit . . . . .	6
Stärken/Schwächen: Meine SWOT-Analyse . . . . .	9
Intern oder extern rekrutiert . . . . .	10
Überblick verschaffen – Bestandsaufnahme – kennen lernen . . . . .	11
Führung übernehmen . . . . .	17
Mein Team . . . . .	29
Gesundheit am Arbeitsplatz – Burnout-Prophylaxe . . . . .	31
Im Haifischbecken der Chefetage . . . . .	35
Checklisten . . . . .	38
Literaturnachweis . . . . .	42

### SOFORT-NUTZEN

#### Sie wissen:

1. wie Sie in einer neuen Führungsposition erfolgreich starten
2. wie Sie Ihrer Karriere Schub verleihen
3. wie Sie in Veränderungssituationen führen
4. wie Sie Führungs-Fehler vermeiden können

#### Sie können:

1. Ihre Stärken einsetzen und Ihre Schwächen ausgleichen
2. sich rasch einen Überblick verschaffen
3. einschätzen, was bei Ihren Mitarbeitenden die Motivation aufrechterhält
4. in Veränderungssituationen erfolgreich agieren
5. mit Widerstand umgehen
6. Burnout vorbeugen
7. richtig informieren

# FÜHRUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

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, gesunder Menschenverstand etc.).

Laut der jährlich durchgeführten Untersuchung des Gallup-Institutes sind beispielsweise in Deutschland nur etwas über 15 Prozent der Mitarbeitenden engagiert, knapp 70 Prozent nicht engagiert und weitere rund 15 Prozent aktiv unengagiert. Als Gründe für diese traurige Bilanz werden ungenügende Führungskompetenz und schlechtes Management angegeben. Der volkswirtschaftliche Schaden, der durch Führungsmängel entsteht, ist enorm. In Deutschland wird er jährlich auf einige Milliarden Euro beziffert.

Neben sinkender Motivation führt mangelhafte Führung oft auch zu Burnout. Laut einer SECO-Studie aus dem Jahre 2003 erzeugen Stress-, Arbeits-, Berufskrankheiten Kosten von CHF 8 Mrd. pro Jahr oder 2,3% des BIP, davon sind 4,2 Mrd. (1,2% BIP) stress-/burnoutbedingt, davon 2,4 Mrd. verursacht durch Fehlzeiten und Produktionsausfälle.

Es ist unser Ziel, einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Führungskompetenz zu leisten, denn das enorme Potenzial sollte Anreiz genug sein, sich diesem Thema vertieft zu widmen.

Praktische Führungsausbildung wird nicht an Universitäten gelehrt und ein Grossteil der Führungsliteratur ist theorielastig. Deshalb legen wir mit diesem Dossier den Schwerpunkt auf die Praxis. Es soll ein Nachschlagewerk sein und möglichst viele Aspekte des Führungsalltages abdecken. Wir behandeln in diesem Dossier vorwiegend die oben erwähnten und oft vernachlässigten «weichen Faktoren» der Führung und keine Führungsinstrumente wie beispielsweise Aufbau eines Mitarbeitergesprächs, Abmahnung, Einführung von Systemen wie Management by Objectives (MBO), Stellenbeschreibung, Zeitmanagement, Sitzungstechnik etc. Dazu verweisen wir auf spezifische Literatur, die zu diesen Themen existiert.

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

# 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 Präsentations-Fähigkeiten

**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

## 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 Coachings, 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 muss den Führungskräften zuerst die Augen geöffnet und 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.

## ✓ DER MYTHOS VON 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:

### SCHWIERIGE VORAUSSETZUNGEN

- Personen ohne gesunden Menschenverstand
- Menschen, denen es schwer fällt, auf andere Menschen zuzugehen
- Personen, die sich für perfekt halten
- Menschen mit einer negativen Grundhaltung
- Personen, denen es schwer fällt, 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, seine eigene Persönlichkeit zu entwickeln.

## 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

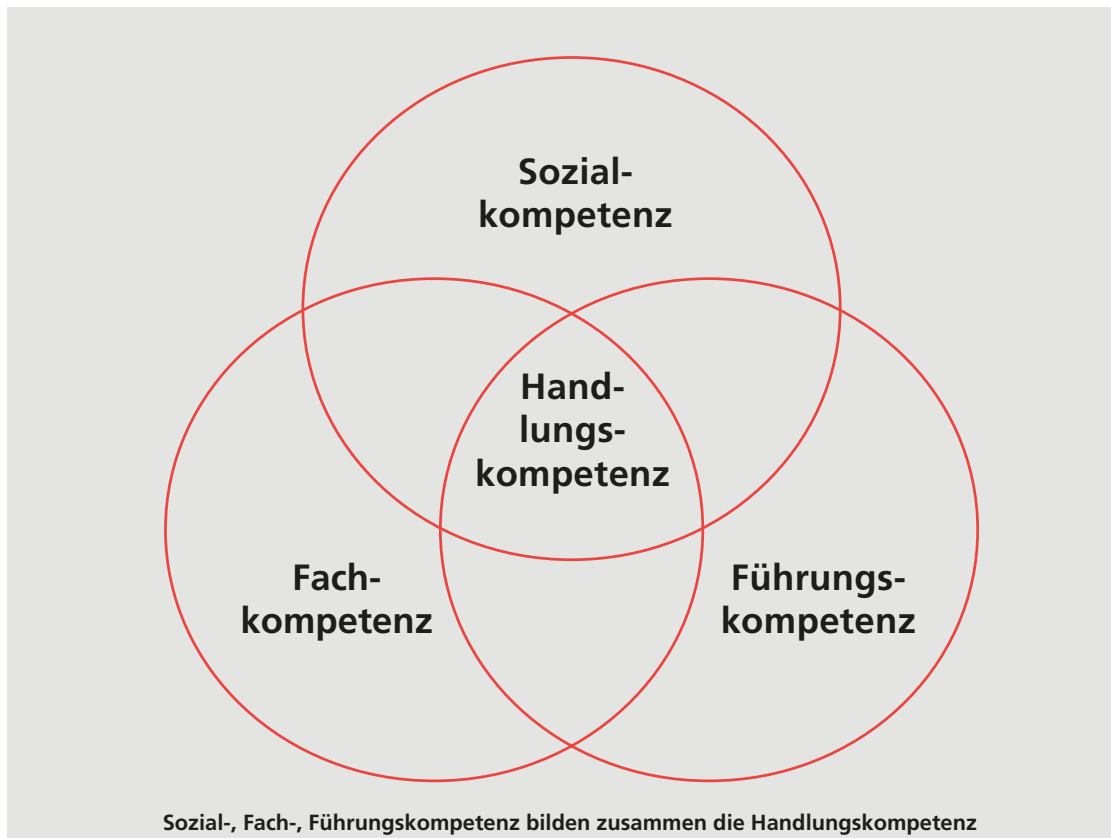
### **Der eigene Vorgesetzte bzw. die Geschäftsleitung erwarten:**

- Lösungen und nicht Probleme
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Zielerreichung innerhalb der Termine und des Budgets
- Loyalität gegenüber der Firma und gegenüber des Managements
- 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.



Fehlende Kompetenzen kann man nicht erzwingen – wohl aber einkaufen!

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

Dale Carnegie

#### Führungsgrundsätze (nach Magyar/Prange)

- 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 das nächste Kapitel.