

Was gute Führungskräfte auszeichnet

Vorgehen und verändern

Führungskräfte gehen voran. Sie führen, gestalten und verändern. Nach Definition gelingt das nur, wenn ihnen andere dabei folgen.

Warum Veränderung?

Weil sich um uns herum alles ständig verändert. Nur, wenn es gelingt, sich den Veränderungen anzupassen oder ihnen gar einen Schritt voraus zu sein, werden Führungskräfte der Verantwortung gerecht, die ihnen anvertraute Organisation und die Menschen in ihr sicher und erfolgreich in einer sich wandelnden Welt zu führen.

Weil die Menschen Neues lieben, nicht aber Veränderungen, bleibt Führung schwierig. Harte Schnitte gehören ebenso dazu wie manche Kompromisse. – Führung endet, wenn keiner mehr folgt.

Richtig motivieren

Es gibt Führungskräfte, denen man gern folgt und andere, die man am liebsten meidet.

Die einen motivieren positiv, die anderen führen in ihrem Umfeld nur zu destruktiven Gedanken.

Das Geheimnis der Mitarbeiter-Motivation ist schnell gelüftet:

Eine motivierende Führungskraft

- gilt als Vorbild,
- liefert Ergebnisse,
- gibt Mitarbeitern Feedback,
- engagiert sich außerdem für übergeordnete Ziele.

Eine motivierende Führungskraft lebt nach den „4 F“-Eigenschaften.

Eine motivierende Führungskraft sagt ihren Mitarbeitern, was sie von ihnen erwartet. Das ist mehr als nur Ziele zu erreichen.

Gut führen: 4 F

Freundlich

Sie respektieren andere und begegnen ihnen stets freundlich: Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Chefs – Frauen wie Männern.

Fair

Sie stehen zu ihrem Wort und halten sich an Regeln. Notwendige Ausnahmen werden begründet. Sie lehnen Tricks, Manipulationen und Intrigen ab und missbrauchen Leistungen anderer nicht für die eigene Positionierung.

Findig

Sie suchen stets nach Lösungen und beteiligen andere dabei.

Fähig

Sie haben fundierte Fähigkeiten erworben und suchen dort Hilfen, wo andere höhere Kompetenzen für eine Problemlösung anbieten.

Mitarbeiter gewinnen

Wer für eine neue Idee brennt und andere dafür gewinnen will, sollte sie nicht begeisternd überzeugen wollen. Das erzeugt oft Passivität.

Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter und nutzen Sie deren Meinung als Test Ihrer Idee. Fragen Sie sie nach der Präsentation Ihrer Idee: „Habe ich dabei etwas nicht bedacht?“

Für Einwände bedanken Sie sich und notieren sie kommentarlos. Oft entwickelt sich eine Diskussion mit weiteren wichtigen Hinweisen. Sie moderieren, kommentieren aber nicht und hören einfach zu.

Schließlich ziehen Sie Ihr Fazit. Einiges ist klarer geworden. Dank an Mitdenker! Auch, wenn Kritik überwog, gibt es gute Hinweise, wie Sie mit Ihrer Idee nun weiter verfahren. Ihre Entscheidung!

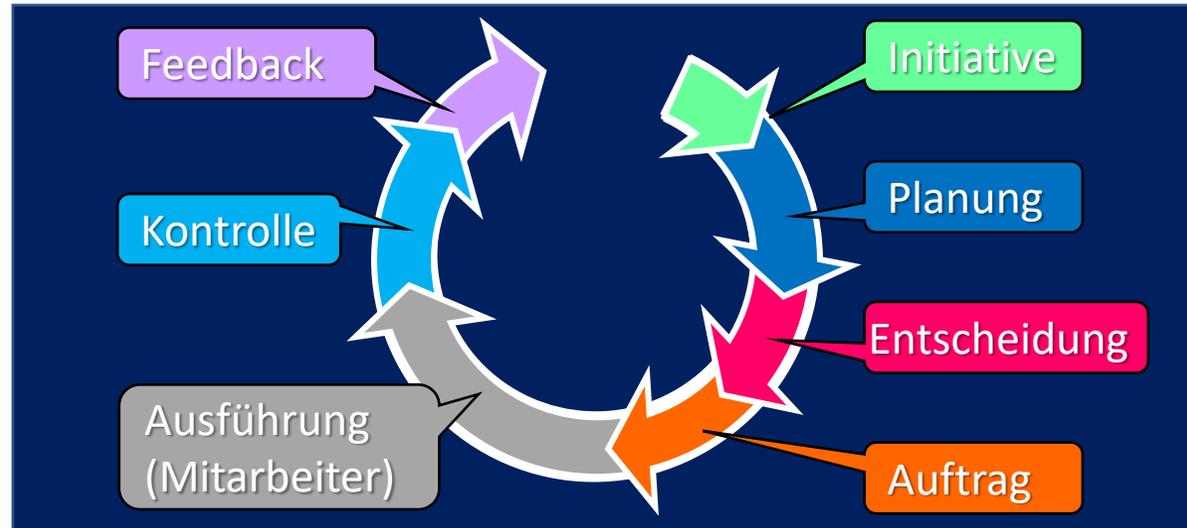
Der Führungskreislauf: Von der Idee zum Ergebnis

Anderen einen Auftrag zu geben ist eine Selbstverständlichkeit. Wir tun es täglich und intuitiv richtig: Wir bitten einen Kollegen, etwas für uns zu erledigen, Mitarbeiter, Nachbarn, Freunde ... normalerweise funktioniert das.

Führungskräfte haben höhere Verantwortung, wenn Aufträge an Mitarbeiter richtig ausgeführt werden sollen.

Ein ideales Instrument dafür ist der Führungskreislauf. Er teilt die intuitive Auftragsvergabe in einzelne Schritte auf. Das hat den Vorteil, dass mögliche Fehler bei der Auftragsvergabe rechtzeitig erkannt und korrigiert werden können.

Der Führungskreislauf bietet auch die Chance, die Zusammenarbeit zu optimieren und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.



7 Schritte im Führungskreislauf

Initiative

Sie haben eine Idee und ergreifen die Initiative.

Planung

Sofort setzt der Planungsprozess ein: Sie überlegen, ob und wie ihre Idee umgesetzt werden kann. Bei komplexen Vorhaben nutzen Sie bewährte Planungsverfahren, befragen Experten, checken die politische Durchsetzbarkeit ...

Entscheidung

Am Ende der Planung müssen Sie entscheiden, ob und in welchen Etappen Sie Ihr Projekt realisieren und wen Sie damit beauftragen. *Hinweis:* Trotz aller Techniken sind Entscheidungen am Ende immer Temperamentsache. Warten Sie nicht zu lange und vertagen Sie Ihre Entscheidung nicht. Denn die Annahmen Ihrer Planung ändern sich ständig. Zögern Sie zu lange, müssen Sie neu planen.

Auftrag

Die präzise Auftragsvergabe ist ein Kriterium für den späteren Erfolg. Vergewissern Sie sich, dass der Mitarbeiter oder das Team

- den Auftrag verstanden haben,
- ihn ausführen können,
- ihn ausführen wollen.

Eine Auftragsvergabe entspricht quasi dem Einstellungsgespräch: Auf Augenhöhe Vereinbarungen treffen. Mit allen Konsequenzen für beide Seiten.

Ausführung durch Mitarbeiter

Machen lassen. Keine Kontrolle vor dem vereinbarten Termin!

Kontrolle

Quantitative Erfassung Ist/Soll.

Feedback

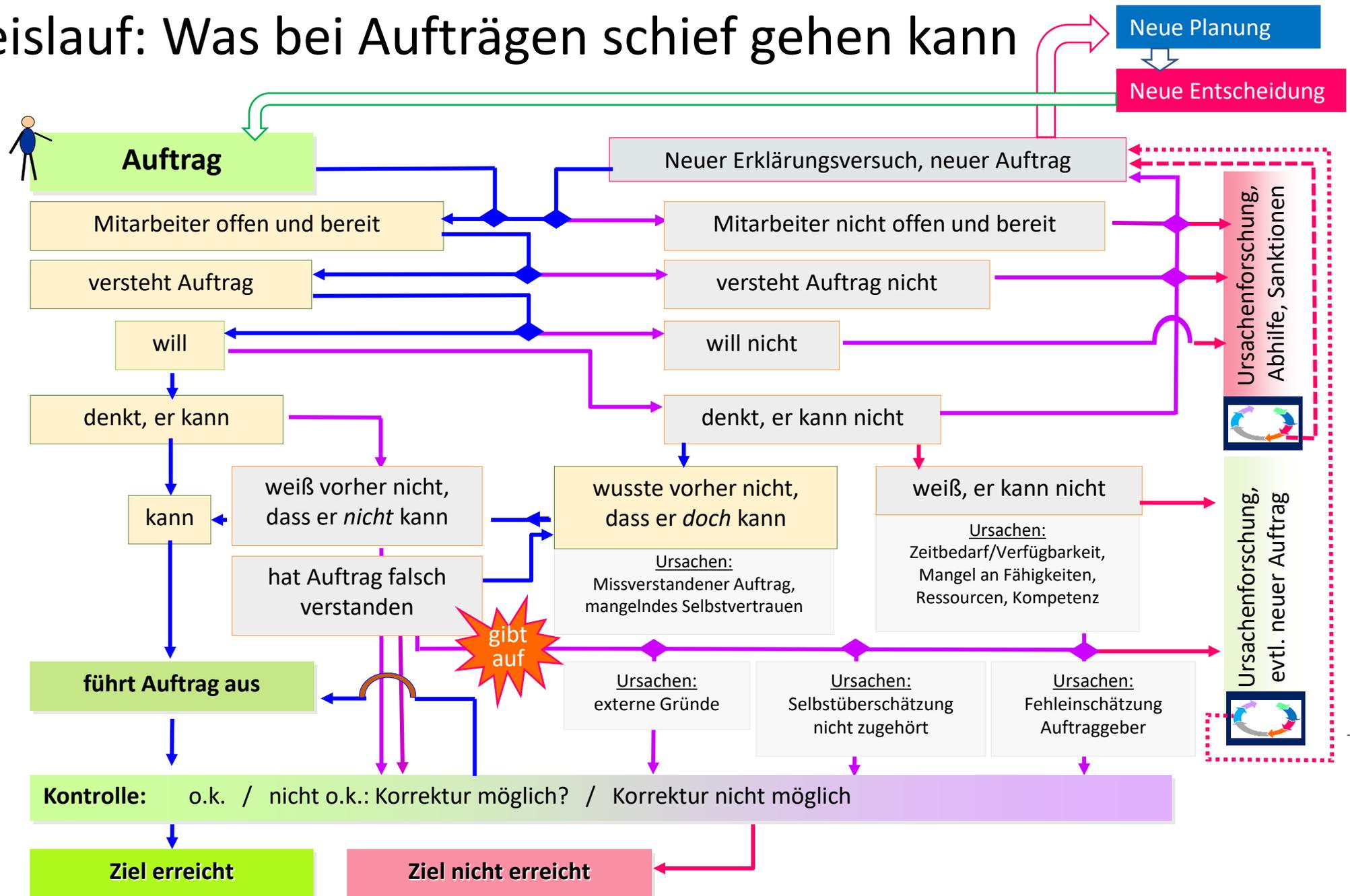
Bewertung der Leistung und der Art, wie die Leistung erbracht wurde. Schafft gegenseitiges Vertrauen und Basis für Weiteres.

Führungskreislauf: Was bei Aufträgen schief gehen kann

Warum es so hilfreich ist, den Führungskreislauf Schritt für Schritt und mit hoher Konzentration zu bearbeiten, zeigt diese Grafik:

Wenn Missverständnisse oder Fehler erst spät im Prozess erkannt werden, sind Schäden entstanden. Zumindest aber ist viel Zeit verloren, weil man wieder neu planen muss (siehe kleine Grafiken rechts).

Warnung vor Anwendung:
Die Grafik basiert zwar auf vielen Erfahrungen in der Führungspraxis. Für die konkrete Anwendung ist sie jedoch viel zu kompliziert und bleibt ein Theoriekonstrukt fürs Unterbewusstsein.



Konfliktgespräche und Schritte zur Problemlösung

Konfliktlösung auf Augenhöhe

Im normalen Unternehmensalltag haben Vorgesetzte das Sagen. Sie stehen nicht auf einer Ebene mit ihren Mitarbeitern.

Zur Lösung von Konflikten hilft das jedoch nicht weiter: Hier sollten Mitarbeiter und Vorgesetzte auf Augenhöhe verhandeln. Denn möglicherweise ist ja der Konflikt durch Führungsfehler entstanden.

Auf gleicher Ebene können Fehler oder Missverständnisse leichter ohne Gesichtsverlust eingeräumt werden. Nur so entwickelt sich eine Basis für tragfähige Lösungen.

Fehler passieren. Vorwürfe und Ärger sind die natürliche Reaktion, führen aber nicht weiter. Es gilt Wege zu finden, wie man aus Fehlern lernen, und wie man sie künftig vermeiden kann.

Bessere Argumente ziehen nicht

Bei der Aufklärung fehlerhaften Verhaltens lassen sich Vorgesetzte oft zu Diskussionen verführen und auf Nebenthemen ablenken. Verführer ist meistens die Eitelkeit der Vorgesetzten, die meinen, die „besseren Argumente“ zu haben.

„Bessere Argumente“ überzeugen vor Gericht oder in einer Talkshow, aber selten ohne Publikum.

Deshalb dreimal Rollenwechsel:

- Zuerst wie ein Kriminalpolizist beim Verhör: Nur Fragen stellen, beim Thema bleiben.
- Dann wie ein Gutachter: Den verursachten Schaden nennen.
- Schließlich, auf gleicher Ebene mit dem Mitarbeiter, wie ein Geschäftspartner: Die Basis für eine weitere Zusammenarbeit ausloten und vereinbaren.

Notfall-Regel: Rette Dich selbst!

Oft fühlen sich Führungskräfte bei manchen Konflikten emotional persönlich betroffen. Sie sind viel zu sehr auf ihr Gegenüber fixiert und verlieren den Überblick.

Beherrzen Sie dann diese **Notfall-Regeln:**

- 1) Rette Dich selbst – gewinne Handlungsfreiheit zurück.
- 2) Bewahre das Unternehmen vor Schaden.
- 3) Sorge für Sicherheit und Arbeitsfähigkeit des Teams.
- 4) Widme Dich erst dann dem Verursacher und leite die vor diesem Hintergrund nötigen Konsequenzen ein.

Mit Blick auf die Verantwortung in einem größeren Rahmen gelingt es, die persönliche Fixierung zu neutralisieren und angemessen zu reagieren.

Wutausbruch

Darf sich ein Chef/eine Chefin auch ‘mal heftig laut ärgern und wütend auf den Tisch hauen?

Ja, warum nicht, – wenn es ‘mal vorkommt, also die ganz große Ausnahme bleibt, und wenn ein besonderer Grund dafür vorliegt.

Denn solch‘ emotionale Ausbrüche zeigen, dass auch Führungskräfte nicht immer alles – und sich selbst – im Griff haben. Sehr menschlich.

Und macht auf jeden Fall Eindruck.

Doch dann ist umgehend eine Entschuldigung fällig. Sie wollen ja wohl auch nicht, dass andere laut werden ...

Ganz besonders wichtig ist eine ehrliche Entschuldigung, wenn sich der Wutausbruch etwa gegen Anwesende richtet.

Managementberatung und -Training

Diese Führungstipps sind nur ein kleiner Ausschnitt meiner umfangreichen Arbeit mit Führungsthemen. Sie sind in unzähligen Trainings, Seminaren und Coachings entstanden, die ich in mehr als 25 Jahren im gesamten deutschen Sprachraum, Slowenien und Kroatien gehalten habe. Basis für die Tipps sind die Aufarbeitung von Praxisfällen meiner Teilnehmenden in Workshops, vor allem aber auch meine eigenen Erfahrungen als Mitarbeiter und später über zwölf Jahre als Leitender Angestellter in einem Konzern-Unternehmen.

Meine Kunden sind mittelgroße Unternehmen sowie Frauen und Männer, die bei mir ein Einzel-Coaching buchen. Über viele Jahre hinweg habe ich auch öffentliche Seminare angeboten.

Führungsthemen sind jedoch nur ein Teil meines Angebots. Darüber hinaus betreue ich Unternehmen in ihrer Strategie- und Struktur-Entwicklung.

Bedarf, Neugier, Interesse?



Hier meine Daten für den direkten Kontakt:

Claus von Kutzschenbach

mobil +49 171 9324597

E-Mail: cvk@cvk-consulting.de