

**Mathias K. Hettl**

# Richtig führen ist einfach

**Der Führungskompass zur  
wirksamen Mitarbeiterführung**



|   |    |
|---|----|
| <b>Über den Autor</b> .....                         | 3  |
| <b>Lesehinweis</b> .....                            | 4  |
| <b>Prolog</b> .....                                 | 5  |
| Grundidee und Nutzen für den Leser .....            | 5  |
| <b>1. Anforderungen an eine Führungskraft</b> ..... | 7  |
| Herausforderungen an Führungskräfte.....            | 7  |
| Eigenschaften, die Führungskräfte ausmachen .....   | 11 |
| Kompetenzen einer Führungskraft .....               | 19 |
| <b>2. Führen und Managen</b> .....                  | 37 |
| Unterschiede zwischen Führung und Management .....  | 37 |
| Management-Regelkreis.....                          | 39 |
| <b>3. Managementsandwich</b> .....                  | 43 |
| Sandwich-Dilemma.....                               | 43 |
| Lösung des Sandwich-Dilemmas .....                  | 47 |
| <b>4. Mitarbeitermotivation</b> .....               | 49 |
| Motivation – Die Basics .....                       | 49 |
| Ihre Aufgabe als Führungskraft.....                 | 51 |
| <b>5. „Smarte“ Ziele formulieren</b> .....          | 59 |
| Basis der Zusammenarbeit.....                       | 59 |
| Wirksame Zielformulierung .....                     | 63 |
| <b>6. Mitarbeitergespräche</b> .....                | 67 |
| Kommunikation – Die Basics .....                    | 67 |
| Aktives Zuhören.....                                | 70 |
| Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument..... | 71 |
| Garantiert wirksame Mitarbeitergespräche.....       | 73 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7. Führung und Mitarbeiterverhalten .....</b>              | <b>77</b>  |
| Basispsychologische Zusammenhänge .....                       | 77         |
| Mitarbeitertypen erkennen .....                               | 80         |
| <b>8. Führungsstile.....</b>                                  | <b>85</b>  |
| <b>9. Richtig führen.....</b>                                 | <b>89</b>  |
| Einfach und situativ führen .....                             | 89         |
| Definition der situativen Führungsstile.....                  | 90         |
| <b>10. Führungsstil und Reifegrad der Mitarbeiter.....</b>    | <b>95</b>  |
| Reifegrade des Mitarbeiters.....                              | 95         |
| Reifegrade im Einzelnen.....                                  | 98         |
| Führungsstil und Reifegrad des Mitarbeiters.....              | 101        |
| Bedürfnisse von Mitarbeitern und Reifegrade .....             | 108        |
| <b>11. Praxisbeispiele zu Reifegrad und Führungsstil.....</b> | <b>115</b> |
| <b>12. Ihre persönliche Führungsstilanalyse .....</b>         | <b>121</b> |
| Feedback zu Ihrem Führungsstil .....                          | 127        |
| <b>Epilog.....</b>  | <b>130</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                              | <b>131</b> |

# 1. Anforderungen an eine Führungskraft

Sie werden sicher schon oft beobachtet und erlebt haben, dass die Herausforderungen, denen Führungskräften gegenüberstehen, vielfältig sind. Auch werden Sie festgestellt haben, dass Führungskräfte unterschiedlich mit diesen Herausforderungen umgehen, und sich dazu die Frage gestellt haben, was denn die Eigenschaften sind, die erfolgreiche Führungskräfte ausmachen. Darüber gibt es zwar eine schier unendliche Reihe von Literatur und Meinungen, doch werden wir die wichtigsten Aussagen und Erkenntnisse näher betrachten und mit der Reflexion über die Kernkompetenzen von Führungskräften die Basis für Ihren Erfolg als Führungskraft legen.

## Herausforderungen an Führungskräfte

*Kennen Sie Sir Ernest Shackleton<sup>4</sup> ? Er war britischer Polarforscher und brach 1914 mit seinen Männern und dem Expeditionsschiff Endurance auf, um als erster die Antarktis zu durchqueren. Doch das Schiff wurde im antarktischen Packeis des Weddellmeeres eingeschlossen und zerquetscht. Shackleton und seine 27 Männer waren gefangen im ewigen Eis, verloren in einer Eiswüste. Doch Ernest Shackletons Führungskraft und seinem Krisenmanagement war es zu verdanken, dass er seine Mannschaft vollzählig, körperlich gesund und psychisch stabil, aus dieser mörderischen*

*Umgebung führte. Seine Mannschaft durchquerte das ewige Eis und rettete sich auf eine einsame Felsklippe. Von dort aus brach Shackleton mit einem winzigen Boot, unter unmenschlichen Bedingungen und nur mit einem Teil seiner Crew 800 Seemeilen zur nächsten bewohnten Insel, einer Walfängerstation, auf. An der „falschen“ Seite des Insel angekommen, musste er erst mehrere hohe schnee- und eisbedeckte Berge überwinden, um zur Bucht der Walfängerstation zu gelangen, von wo er Hilfe für seine zurückgelassenen Männer schickte. Er schaffte es, nach fast zweijährigem grausamen Überlebenskampf unter härtesten klimatischen Bedingungen durch seine exzellente Führung seine gesamte Mannschaft nach 635 Tagen wieder heil nach Hause zu bringen.*

Sie können sich vorstellen, dass Sir Ernest Shackletons Herausforderungen existenziell waren. Sie werden in Ihrem Führungsalltag sicherlich nicht mit solchen Herausforderungen kämpfen müssen, doch der Erfolg in Ihrem Unternehmen, der Erfolg Ihrer Abteilung und letztlich auch Ihr persönlicher Erfolg hängen maßgeblich von Ihrer Fähigkeit ab, Mitarbeiter angemessen zu führen. Diese Aufgabe ist eine tägliche Herausforderung für jede Führungskraft, der sie sich nicht entziehen kann.

Wenn Sie Ihren Führungsalltag betrachten, dann stellen Sie sicher fest, dass sich in den letzten Jahren einiges verändert hat. Die Leistungsanforde-

<sup>4</sup> vgl.: Morell, Margot, Capparell, Stephanie: Shackletons Führungskraft, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 2003 (4. Auflage).

rungen haben in allen Bereichen zugenommen. Sie müssen in kürzerer Zeit oftmals mit weniger Mitarbeitern mehr erreichen. Die Restrukturierungsprogramme des Lean Managements<sup>5</sup>, des Business Reengineering<sup>6</sup> und viele andere Maßnahmen zur Leistungssteigerung im Unternehmen haben Hierarchien abgebaut und die Verantwortung auf weniger Schultern verteilt. Die Komplexität der einzelnen Aufgaben und Projekte ist weiter angestiegen und die Schnittstellen in der Kommunikation haben zugenommen. Die Führung und Zusammenarbeit in multinationalen Teams (wobei hier durchaus auch die Herausforderung der Zusammenarbeit zwischen einem Schwaben und einem Sachsen nicht zu unterschätzen ist) und die Abstimmung mit einer Vielzahl von internen und externen Ansprechpartnern erfordern von Ihnen ein hohes Maß an zeitlicher Disziplin.

In Projektteams sind Mobilität, Flexibilität und Geschwindigkeit gefragt und diese lassen sich generell als die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren charakterisieren. Die Informationsflut nimmt zu und die Halbwertszeit des Wissens nimmt ab. Das bedeutet für Sie, dass Ihre Entscheidung als Führungskraft nicht mehr auf einer umfassenden Wissensbasis mit entsprechend ausreichender Analyse und Bewertung der Alternativen basieren kann, denn wegen der komplexen Sachverhalte kann nicht mehr eindeutig entschieden werden, ob eine

Entscheidung gut oder schlecht ist. Es geht nicht mehr um die Wahrheit (die Gewissheit), sondern nur noch um die Wahrscheinlichkeit, dass eine Entscheidung sich als richtig erweisen wird. Es geht um Graustufen in der Bewertung, also um Fuzzy Logic<sup>7</sup> im Vorgehen – um ein flexibles Reagieren auf sich verändernde Umstände.

Sie stehen dabei unter dem Druck, schneller Ergebnisse zu erzielen und dadurch mit Ihrer Abteilung sichtbar zum unternehmerischen Erfolg beizutragen. Zeit ist dabei der kritische Faktor. Es geht um Speedmanagement<sup>8</sup>. Ihre wichtigste Ressource, um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind dabei Ihre Mitarbeiter. Doch auch diese werden immer anspruchsvoller und fordern Sie stärker. Mitarbeiter hinterfragen Ihre Entscheidungen und Methoden, möchten informiert und eingebunden werden und geben sich mit einfachen Antworten nicht zufrieden. Sie müssen sie überzeugen, gewinnen und sich darüber im Klaren sein, dass sie das wichtigste „Kapital“ der Firma sind, das Humankapital.

Das Wort Humankapital, das es sogar zum Unwort des Jahres 2004 gebracht hat<sup>9</sup>, beschreibt nur sehr unzureichend die Wichtigkeit von Menschen im Unternehmen. Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital im Unternehmen. Das hört man zwar oft, doch warum das so ist, erfährt man meist nicht.

---

<sup>5</sup> vgl.: Sohn, Karl-Heinz: Lean Management. Econ Verlag, Berlin 1993.

<sup>6</sup> vgl.: Hammer, Michael, Champy, James: Reengineering the Corporation. HarperCollins Publishers, New York 2004 (2. Auflage).

<sup>7</sup> vgl.: Masao, Mukaidono, Hiroaki, Kikuchi (Übersetzer): Fuzzy Logic for Beginners, Scientific Publishing Company, Tokyo 2001.

<sup>8</sup> vgl.: Feldman, Mark L., Spratt, Michael F.: Speedmanagement für Fusionen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2000 (1. Auflage).

<sup>9</sup> vgl.: Homepage der Gesellschaft für deutsche Sprache ([www.gfds.de](http://www.gfds.de)).

Stellen Sie sich vor, Sie schaffen eine neue Maschine oder ein neues Softwareprogramm an. Ab dem Zeitpunkt, zu dem Sie die Gegenstände in Ihrer Bilanz aktivieren, verlieren diese an Wert, der Werteverzehr setzt ein. Die einzige „Ressource“, die potenziell ihren Wert steigern kann, ist der Mitarbeiter. Deshalb ist der Mitarbeiter so wichtig. Für die Entwicklung, die „Pflege“ dieses Wertes und seinen sinnvollen und wirksamen Einsatz sind Sie als Führungskraft verantwortlich.

*Der Schlüssel zum Erfolg sind nicht Informationen. Es sind Menschen.*

Lee Iacocca

Es ist die Leistung der Mitarbeiter, die entscheidend dazu beiträgt, ob Ihr Unternehmen zu den 100 besten gehört, oder ob es sich gerade so über Wasser halten kann. Und diese Leistung hängt in starkem Maße davon ab, wie diese Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten geführt werden. Es gibt nicht nur „schlechte Mitarbeiter“, es gibt auch „schlechte Chefs“, und diese haben einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung von Unternehmen. Deshalb ist es eine der wichtigsten Herausforderungen für Sie als Führungskraft, die „richtigen Weichen“ im täglichen Führungsbusiness zu stellen, sich darüber klar zu werden, wie Sie den Herausforderungen begegnen müssen und wie Sie auf Ihre Mitarbeiter den Einfluss nehmen, den sie von Ihnen erwarten.

Dem ehemaligen amerikanischen Richter am obersten Gerichtshof der USA, Oliver Wendell Holmes jr.<sup>10</sup> wird nachgesagt, dass er die Menschen in drei Kategorien einteilte. Einen kleinen Prozentsatz an echten Leadern, die er für alle Veränderung verantwortlich sah. Einen größeren Anteil von 15 bis 20 Prozent beschrieb er als Personen, die beobachten, was geschieht, und die große Mehrheit von etwa 80 Prozent hat keine Vorstellung von dem, was überhaupt passiert.

Die Qualität und Art Ihrer Führung und Ihr Umgang mit Ihren Mitarbeitern ist ein entscheidender Faktor Ihres persönlichen Erfolgs beziehungsweise Misserfolgs. Deshalb sollte Ihr Ziel sein, ein exzellenter Leader zu werden und zu dem kleinen Prozentsatz an echten Leadern aufzusteigen. Jede Führungskraft hat im Allgemeinen klein angefangen und sich im Laufe der Zeit zu einer Führungspersönlichkeit weiterentwickelt, denn es ist noch keine Führungskraft „vom Himmel gefallen“. Ein entscheidender Faktor in der Entwicklung ist jedoch, dass Sie bereit sein müssen, es zu wollen.

*Ein Beispiel dazu: Ein guter Freund, mit dem ich schon zusammen in die Schule ging, und der heute bei einem großen Technologiekonzern arbeitet, sagte mir einmal auf die Frage, ob er denn nicht bald einen Führungsjob annehmen möchte, dass sich für ihn diese Frage nicht stellt. Er möchte sich lieber mit seinen Fachaufgaben herumschlagen als mit Mitarbeitern, die ihm manchmal nicht motiviert erscheinen und eifersüchtig darauf achten, wie lange die Führungskraft mit wem spricht.*

<sup>10</sup> vgl.: Tracy, Brian: High Performance Leadership. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1999, Seite 9.

Falls Sie nach gründlicher Prüfung Ihrer selbst erkennen, dass der Führungsjob Ihnen nicht liegt, dass dieser Ihnen mehr Verdruss schafft als Freude, dass Sie in dieser Führungsverantwortung nicht da gefordert werden, wo Sie gefordert sein möchten, dann müssen Sie einen Weg finden, wie Sie die Führungsverantwortung wieder ablegen können. Es ist grundsätzlich empfehlenswert, eine Führungskraft erst einmal auf Probe zu bestellen, um beiden Seiten, dem Unternehmen und dem Mitarbeiter, die Chance zu geben, in die Rolle hineinzuwachsen. Doch wenn Sie sich dafür entschieden haben, Führungskraft zu werden, dann wollen Ihre Mitarbeiter auch von Ihnen geführt werden. Wenn Sie das nicht tun oder nicht tun möchten, dann entsteht ein Führungsvakuum, und das wird sich füllen. Im Führungskontext füllt sich das Vakuum mit „Unterführern“, welche die Rolle der eigentlichen Führungskraft übernehmen, den „subcomandantes“.

Kennen Sie nicht auch Abteilungen in Unternehmen (natürlich nicht in Ihrem Unternehmen, sondern in den vielen anderen), in denen es graue Eminenzen gibt, die die eigentlichen Führungskräfte sind, zu denen man geht, bevor man sich zur formellen Führungskraft begibt? Es gibt immer informelle Strukturen und informelle Führer, doch die meine ich hier nicht. Es geht mir darum, dass Führungskräfte, die sich als Führungskräfte bezeichnen, auch führen müssen. Der Fisch fängt bekanntlich immer am Kopf an zu stinken, das gilt insbesondere für Unternehmen. Ich habe nicht nur „schlechte“ Mitarbeiter sondern auch

eine Reihe „schlechter“ Chefs kennengelernt. Die Frage der Mitarbeiterführung und alles, was damit zusammenhängt, ist zu wichtig, um sie von Führungsamateuren beantworten zu lassen. Wenn Sie Führungskraft sind, wird von Ihnen auch Führung erwartet. Ich schlage Ihnen vor, dass Sie Ihr „Führungspatent“ zurückgeben, wenn Sie begründete Zweifel haben. Oder aber Sie lesen weiter, wie Sie Ihre Führungseffektivität erhöhen können, sodass Sie erkennen, wo Ihre Schätze vergraben sind, die Sie heben müssen, sodass Ihnen Ihr Führungsjob wieder (mehr) Spaß macht.

#### A short course on leadership <sup>11</sup>

The **six** most important words:

„I admit I made a mistake.“

The **five** most important words:

„I am proud of you.“

The **four** most important words:

„What is your opinion?“

The **three** most important words:

„If you please.“

The **two** most important words:

„Thank you.“

The **one** most important word:

„we“

And **the last, least important** word:

„I.“

<sup>11</sup> Adair, John: Develop your Leadership Skills. Kogan Page, 2nd ed. London/Philadelphia 2007, Seite 52.

## Eigenschaften, die Führungskräfte ausmachen

Welche Anforderungen ergeben sich an Sie als erfolgreiche und wirksame Führungskraft? Sind es die ausgefahrenen Ellenbogen, die den großen Erfolg bringen, oder sind es Charakterzüge, die Sie haben müssen, um sich auf der Karriereleiter ganz oben wieder zu finden? Wir alle kennen die Redewendung vom geborenen Führer, doch ist das Führen von anderen Menschen wirklich an die Genetik gekoppelt? Sicher gibt es Menschen, die wir als Führungspersönlichkeiten kennengelernt haben. Denken Sie an Rudolph Guliani<sup>12</sup>, den Ex-Bürgermeister von New York, der sich als hervorragender Führer und Krisenmanager im Nachgang zu den Anschlägen des 11. Septembers 2001 einen Namen gemacht hat. Eben – im Nachgang. Vorher wurde er wegen seiner „zero tolerance“-Strategie eher kritisch beurteilt. Oder denken Sie an Ihre Schulzeit zurück, es gab damals schon den entschlossenen „Wicht“, der viel Selbstbewusstsein ausstrahlte und seine Klassenkameraden wie selbstverständlich dirigierte. Wir lernten damals, dass es das Lager der Führer und das Lager der Geführten gibt.

Viele Wissenschaftler haben sich mit der Frage nach den Persönlichkeitsmerkmalen, den Eigenschaften, beschäftigt, die jemanden gewissermaßen von Natur aus zu einer Führungsrolle prädestinieren. Es werden auf der einen Seite eine ganze Reihe von Eigenschaften, von Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen, Charakterzügen und

Qualitäten genannt, die immer wieder, je nach Zeitgeist, ergänzt werden. Auf der anderen Seite gibt es auch Aussagen wie die von Fredmund Malik<sup>13</sup>. Er vertritt die Meinung, dass die Suche nach den Anforderungen an Führungskräfte der Suche nach dem Universalgenie gleicht und keine praktische Relevanz besitzt.

Da in der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis jedoch immer wieder gewisse ähnliche Aussagen über die Kerneigenschaften von Führungskräften getroffen werden, möchte ich die vier wesentlichen Basisanforderungen, die für Sie wichtig sind, mit Ihnen genauer betrachten. Diese sind: Visionen entwickeln, Mut, Integrität und Verlässlichkeit zeigen.



Abbildung 1: Wichtige Grundtugenden vorbildlicher Führungspersönlichkeiten

<sup>12</sup> vgl.: Guliani, Rudolph W.: Leadership. Verlag Goldmann, München 2004.

<sup>13</sup> vgl.: Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Deutsche Verlagsanstalt, München 2003 (15. Auflage), Seite 15 – 26.