

Buch Das Führungssseminar

Werkzeuge für den Führungsalltag in Wort und Bild

Walter Buchacher und Josef Wimmer
Linde, 2008

Rezension

Der reinste Zettelkasten, dieses Buch: Alle wichtigen Methoden und Modelle aus Kommunikation, Training und Coaching werden auf je einer Flipchart-Seite erläutert. Flipchart? Ja: Jedem Thema ist eine Doppelseite gewidmet, rechts eine Skizze, links der erklärende Text dazu. Es gibt kaum einen bekannten Ansatz aus dem Bereich Führung, der auf diese Weise nicht kurz angerissen wird. So stellt sich beim Leser das angenehme Gefühl ein, in Sachen Führungstechnik auf dem neusten Stand der Dinge zu sein und jederzeit nachschlagen zu können, falls man in einer bestimmten Situation auf ein bestimmtes Werkzeug zurückgreifen will. Das Buch ist bestens geeignet, um einen guten Überblick über die Materie zu bekommen, meint *BooksInShort* und empfiehlt es dem Führungsnachwuchs ebenso wie gestandenen Führungskräften und Teamleitern, die ihr Methodenwissen auffrischen wollen.

Take-aways

- Führen bedeutet, unterschiedliche Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten.
- Richtig führen heißt, situativ führen.
- Teamentwicklung bedeutet zuallererst Rollenklarheit: Wer spielt im Team welche Rolle?
- Das DISG-Profil mit den vier Dimensionen „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ hilft Ihnen, Ihre Stärken und Potenziale zu erkennen.
- Mit einer Interessen-Struktur-Analyse finden Sie heraus, ob Ihre Mitarbeiter in den jeweiligen Job passen.
- Um Ihre Mitarbeiter richtig zu führen, halten Sie sich am besten an die FFFF-Formel: fordern, fördern, Feedbacks geben und sich freuen, d. h. Erfolge gebührend würdigen.
- Management by objectives ist eine bewährte Managementtechnik. Mit einer klaren Zieldefinition schaffen Sie Anreize und Erfolgserlebnisse für Ihre Mitarbeiter.
- Setzen Sie Ziele, die SMART sind: spezifisch, messbar, aktionsauslösend, realistisch und terminiert.
- Beenden Sie jedes Meeting mit einem Maßnahmenplan.
- Lernen Sie aus dem Pareto-Prinzip (20 % des Aufwands machen 80 % des Ertrags aus): Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und delegieren Sie den Rest.

Zusammenfassung

Packen Sie Ihren Methodenkoffer

Wenn Sie als Führungskraft die richtigen Werkzeuge in Ihrem Methodenkoffer haben, werden Sie Ihren Arbeitsalltag effizienter und erfolgreicher gestalten. Ein Führer muss an vielen Fronten präsent sein: bei seinen Mitarbeitern, in verschiedenen Teams und bei seinen Vorgesetzten. Er muss dem Unternehmen als Ganzes gerecht werden und hat vorgegebene Ziele zu erfüllen. Wer führt, hat die Aufgabe, unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Qualitäten und Eigenheiten auf bestimmte gemeinsame Ziele und Werte einzuschwören. Bewährte Führungs- und Coachingmodelle können dabei helfen.

Sich selbst erkennen

Ihre Persönlichkeit bestimmt Ihren Erfolg als Führungskraft stärker, als Ihnen vielleicht bewusst ist. Das gilt auch für Ihren bevorzugten Führungsstil: Idealerweise sollte der situativ sein, meist hängt er aber vor allem von der Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft ab. Ein gutes Modell, um seine eigene Persönlichkeit und die der Mitarbeiter zu erkennen, ist das DISG-Profil. Es basiert auf der Einteilung in vier Grundtypen: Es gibt den dominanten D-Typ, den initiativen und ideenreichen I-Typ, den stetigen, verlässlichen S-Typ und den gewissenhaften, abwägendem G-Typ. Jeder Mensch hat Anteile von jedem Typ, allerdings in unterschiedlichem Mischverhältnis.

„Führen heißt, die eigene Energie und die der Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten.“

Der Nutzen, den das DISG-Profil bietet, liegt in der Erkenntnis der eigenen Stärken und der Sichtbarmachung von Schwächen und „Problemzonen“ – das sind Bereiche, in denen ein bestimmter Typ allzu dominant ist. Auch lässt sich herausfinden, welche Bereiche zu Stress führen. Nämlich jene, in denen Sie aktiv werden müssen, die aber nicht zu Ihrem Typ passen. Umgekehrt lassen sich Potenziale ebenfalls erkennen: dort, wo Dinge noch nicht getan worden sind, die durchaus Ihrem Typ und Ihren Stärken entsprechen würden.

Mitarbeiter entwickeln

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln. Die Interessen-Struktur-Analyse kann Ihnen helfen, zu erkennen, wie gut ein

Mitarbeiter und sein Arbeitsplatz aufeinander abgestimmt sind. Auf einer Skala mit den Gegensatzpaaren Struktur vs. Gestaltungsraum, Kontakt vs. selbstständiges Arbeiten, Routine vs. Neues und Karriere vs. Aufgabe markieren Sie sowohl die Anforderungen des Arbeitsplatzes als auch die Interessen des Mitarbeiters. So sehen Sie auf einen Blick, wo es größere Diskrepanzen gibt und ob der Mitarbeiter im richtigen Job arbeitet. Die so gewonnenen Erkenntnisse können Sie als Grundlage für etwaige Korrekturen und Personalentscheide einsetzen.

„Eine Führungskraft mit Stiltreue vertraut dem eigenen Führungsstil für all die Situationen, in denen er sich als effektiv erwiesen hat.“

Wenn Sie sich außerdem an die Formel FFFF halten, sind Sie in Sachen Mitarbeiterführung auf der richtigen Linie. Die vier F bedeuten:

- **Fordern:** Setzen Sie realistische Arbeitsziele, die klar kommuniziert werden und die mit dem nötigen Engagement auch erreicht werden können.
- **Fördern:** Verteilen Sie Aufgaben so, dass sie dem Entwicklungsstand Ihrer Mitarbeiter entsprechen, und betreuen Sie diese je nachdem mehr oder weniger. Erfahrene Mitarbeiter wollen Selbstständigkeit, weniger erfahrene brauchen Unterstützung.
- **Feedback:** Beurteilen Sie die Arbeit nicht erst am Schluss, sondern auch zwischendurch. So wissen Ihre Mitarbeiter, ob sie noch auf dem richtigen Weg sind, und Fehler können frühzeitig korrigiert werden. Ein gutes Feedback erläutert sachlich, was Ihnen aufgefallen ist. Es ist konkret und angemessen und erfolgt sofort, nicht erst Wochen später.
- **Freuen:** Erfolge müssen gewürdigt – d. h. gelobt – und gefeiert werden. Es gibt keine bessere Motivation.

Teams entwickeln

Die Mitglieder eines Teams nehmen bestimmte Rollen ein, und dies meist unbewusst. Jede dieser Rollen hat ihre Berechtigung. In jedem Team finden sich Rollen mit Führungsanspruch (Macher, Entscheider, Dominierer, „Mover“), Rollen mit Fachwissen (Experte, Berater, Ideengeber, „Bystand“), Rollen des Mitmachens (Anpasser, Unterstützer, Bewahrer, „Follower“) und Rollen der kritischen Opposition (Kritiker, Analysierer, „Opposer“). Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, den Mitarbeitern im Team zu helfen, ihre Rollen zu erkennen, die entsprechenden Stärken auszuspielen und sie einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen.

„Kümmere dich nicht allzu sehr um deine Schwächen!“

Teams entwickeln eine Gruppendynamik. Mithilfe einer Team-Uhr können Sie sichtbar machen, in welcher Phase sich das Team gerade befindet, und entsprechend Einfluss nehmen. Es gibt vier Phasen:

1. **Forming:** Hier findet sich das Team, es ist in der Orientierungsphase. Als Führungskraft dirigieren Sie, d. h. Sie geben Ziele vor und helfen, einen Rahmen abzustecken.
2. **Storming:** Sie gilt als Konfrontationsphase, in der die einzelnen Mitglieder ihre Position zu erkämpfen versuchen und Grenzen abstecken. Als Führungskraft sollten Sie in dieser Phase trainieren. Sprechen Sie an, mit welchen Problemen das Team gerade zu kämpfen hat.
3. **Norming:** Nun hat sich die Gruppe gefestigt. Sie ist arbeitsfähig und entwickelt ein Wir-Gefühl. Beschränken Sie sich in dieser Phase aufs Sekundieren: Hilfe nur dort, wo sie nötig ist.
4. **Performing:** In dieser Phase arbeitet das Team ideal zusammen, jetzt sind Höchstleistungen möglich. Ihr Job als Führungskraft besteht im Delegieren. Dieser Vertrauensbeweis wird das Team motivieren.

Zielführend agieren

Management by objectives, also das Führen mittels Zielen, das auf Management-Guru Peter Drucker zurückgeht, hat sich als eine der beliebtesten Managementtechniken etabliert. Mit einer klaren Zieldefinition schaffen Sie Anreize, Erfolgserlebnisse, Transparenz und Zufriedenheit für Ihre Mitarbeiter. Dabei sollten Sie darauf achten, dass Sie die Ziele gemeinsam definieren und dass diese SMART (spezifisch, messbar, aktionsauslösend, realistisch und terminiert) sind.

„Natürlich gibt es Aufgaben, die ein zu 100 % perfektes Ergebnis fordern. Aber ist das bei allen Ihren Aufgaben wirklich unumgänglich?“

Je mehr Sie Ihre Mitarbeiter in die Zielfindung einbeziehen, desto eher werden sie die Ziele sowie Ihre Position als Führungskraft akzeptieren. Ein autoritärer Führungsstil ohne Beteiligung der Mitarbeiter gilt heute als nicht mehr tragbar. Entwickeln Sie mit Ihrem Team Ergebnisziele. Die Formulierung von Aktivitätszielen, also Tätigkeiten, die Ihre Mitarbeiter ausführen müssen, um das Ergebnis sicherzustellen, können Sie in gewissem Maß ihnen selbst überlassen: Die Mitarbeiter übernehmen damit die Verantwortung für ihr Handeln.

Besprechungen

Sie sind die größten Zeitfresser im Arbeitsleben, dabei könnten sie durchaus effektiv sein. Es zeichnet Sie als Führungskraft aus, wenn Sie sich beim Leiten von Meetings als Profi erweisen. Als Besprechungsleiter sind Sie für die Ziele, die Zeit, das Gesprächsklima und die Vorgehensweise verantwortlich. Wenn Sie sich entschieden haben, eine Besprechung zu leiten, müssen Sie diese Rolle auch voll und ganz annehmen und ausfüllen. Sonst wird dies unweigerlich ein anderer tun, um das Machtvakuum zu füllen.

„Das Mobiltelefon und der Inter- und Intranetanschluss haben einen Knopf, den darf man auch zum vorübergehenden Ausschalten benutzen.“

Eine saubere Tagesordnung und die freundliche Begrüßung inkl. Zeit- und Zielsetzung gehören zu den Basics. Sorgen Sie für Pünktlichkeit, für die Einhaltung bestimmter Spielregeln und lassen Sie die Teilnehmer konkret am Thema bleiben. In einem effizienten Meeting gibt es keinen Platz für Abschweifungen. Gilt es komplizierte Sachverhalte oder Themen zu erarbeiten, können Sie auch einen Moderator einsetzen, der den Ablauf begleitet, selbst aber neutral bleibt. Der Besprechungsleiter sollte fit sein im Visualisieren und Strukturieren; nur so können Inhalte einprägsam gestaltet werden. Die entsprechenden Fähigkeiten lassen sich schnell erlernen und sie steigern die Qualität von Vorträgen oder Präsentationen enorm. Schließlich sollte jeder Workshop und jede Besprechung in einen konkreten Maßnahmenplan münden, der verbindlich festlegt, wer was tut und wann. Sonst bleibt das Meeting ohne Folgen.

Motivieren

Motivation wird ebenso oft eingefordert, wie es an ihr mangelt. Fakt ist, dass Sie als Führungskraft nur motivierend wirken können, wenn Sie über intakte Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern verfügen. Was Sie sagen, ist das eine; wie Sie wahrgenommen werden und wie man Ihre Aussagen bewertet, ist aber ebenso wesentlich. Heute weiß man, dass weder die Kick-in-the-ass-Methode noch die Karotten-Methode (Motivation durch Beförderungen, Belohnungen, Gehaltserhöhungen) tatsächlich funktionier. Ist ein Mitarbeiter nicht intrinsisch, also von sich heraus motiviert, können Sie ihm bieten, was Sie wollen, es wird keinen dauerhaften Effekt haben. Sie können aber aktiv dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter Erfolge erleben, indem Sie Ihnen passende, anregende Aufgaben geben und Projekte an sie delegieren. Verantwortung abzugeben zeugt von Vertrauen, und sie zu übernehmen ist motivierend. Sie können das Engagement Ihrer Mitarbeiter auch fördern, indem Sie sie anerkennen und loben, ihnen realistische Ziele setzen, sich mit ihnen befassen, ihnen zuhören, sie um ihre Meinung fragen und sie in Ihre Entscheidungen mit einbeziehen. Was Sie hingegen nicht ändern können, ist, dass es grundsätzlich zwei Arten von Mitarbeitern gibt: Erfolgssucher und Misserfolgsvermeider. Letztere sollten Sie behutsam fördern und an größere Aufgaben langsam heranführen.

Zeit managen

Als Führungskraft sollten Sie Experte in Sachen Zeitmanagement sein oder es werden:

- Wenden Sie das **Pareto-Prinzip** an. Es besagt, dass mit 20 % Einsatz rund 80 % der Ergebnisse erzielt werden. Für die restlichen 20 % hingegen müssten Sie 80 % Ihrer Tatkraft aufwenden. Filtern Sie also die wesentlichen Aufgaben heraus und konzentrieren Sie Ihre Energie auf diese.
- Das nach dem ehemaligen US-Präsidenten benannte **Eisenhower-Prinzip** hilft Ihnen, zwischen Wichtigem und Dringendem zu unterscheiden. Danach richten Sie Ihre Prioritäten aus. Was weder dringend noch wichtig ist, landet im Papierkorb. Dringende, aber nicht wichtige Dinge sollten Sie delegieren. Was wichtig, aber nicht dringend ist, setzen Sie auf Ihre To-do-Liste mit Zeitlimit. Und die dringenden und zugleich wichtigen Dinge erledigen Sie vorrangig, sofort und selbst.
- Identifizieren Sie **Störenfriede und Zeitfresser** in Ihrer Arbeitsorganisation und schaffen Sie Abhilfe. Jede Unterbrechung bedeutet einen Leistungsabfall. Sorgen Sie für ungestörte Arbeitssequenzen, bei Bedarf umgeleitete Telefone oder Handys und schauen Sie Ihre E-Mails nach einem festen Rhythmus nur wenige Male am Tag an. Selbstdisziplin und Selbsterkenntnis sind das A und O im Zeitmanagement. Meist steht sich die Führungskraft selbst im Wege durch überzogenen Perfektionismus, das Aufschieben von unangenehmen Arbeiten, schlechte Besprechungsvorbereitung oder Konzentration auf unwesentliche Kleinarbeiten, die sich auch delegieren ließen. Hier hilft nur schonungslose Ehrlichkeit mit sich selber.

Über die Autoren

Walter Buchacher und **Josef Wimmer** sind Professoren für Humanwissenschaften an der Pädagogischen Hochschule Salzburg. Sie sind Gründer und Leiter des Salzburger Instituts für Weiterbildung und sind seit 25 Jahren im Training und Coaching von Führungskräften tätig.
