

Karsten Funke-Steinberg & Winfried Meilwes
mit Bildern von Ulrich Hoepfner

Führungskultur Diener dreier Herren

Vierzig Thesen für die tägliche Praxis

Mit einem Geleitwort von Wolfgang Loos

EHP - Verlag Andreas Kohlhage
2013



Natürlich gibt es schon unzählige Bücher über Führung. So wie es eben auch unzählige Bücher über all die anderen Formen der Beziehungsgestaltung unter Menschen gibt. Die Fragen der Kindererziehung, die Glücksrezepte für die Gestaltung von Partnerschaften oder der Umgang mit Freunden sind nun mal keine Fragen, die irgendwann „geklärt“ wären. Sie werden – zum Glück – immer wieder neu gestellt und historisch auch immer wieder neu beantwortet. Gleiches gilt für alle Formen professioneller Beziehungsarbeit wie etwa Verkauf, Beratung, Seelsorge oder die Arbeit in den dienstleistenden „Lächelberufen“. Wie soll man sich da noch orientieren, zumal wenn man neu in das Führungsgeschäft einsteigt? Wie viel gesunder Menschenverstand reicht für den Umgang des Menschen mit dem Menschen denn aus und wie viel psychologisch-soziologisches Fachwissen muss man haben, um in diesen komplexen Zeiten Arbeitsbeziehungen wirksam zu gestalten?

Was mir an diesem Buch so gut gefällt, ist die einzigartig ermunternde Einfachheit und Klarheit der Aussagen auf dem top-aktuellen Stand des methodischen Führungswissens. Das will gekonnt sein: Führungsarbeit in ihrer ganzen Unberechenbarkeit zu beschreiben, ohne dabei das Wort „systemisch“ oder andere modische Vokabeln zu benutzen, die ohnehin nur von Fachkollegen verstanden werden. Ich betreibe seit mehr als zwei Jahrzehnten Führungskräfteentwicklung und immer wieder taucht die Frage auf, „was man denn mal zum Einstieg lesen“ könne. Viele der Klassiker aus den achtziger Jahren werden inzwischen den turbulenten Bedingungen heutiger Führungspraxis nicht mehr ganz gerecht. Zudem haben sich Lesegewohnheiten geändert, nicht jeder/ findet noch fruchtbaren Zugang zu umfangreichen und sprachlich elaborienten Texten. Nun habe ich wieder einen brauchbaren Literaturhinweis für die jungen Nachwuchskräfte, die mir heute in Workshops gegenüber sitzen. Und im Kern steht da schon alles drin, was wichtig ist, um auf die Reise zu gehen in diese unendlich vielfältige Tätigkeit, die man „Führen“ nennt.

Dr. Wolfgang Looss, Juni 2013
*(Praxis für Management
 Development und Organisationsberatung
 Darmstadt – Berlin)*

Ein Führungsmodell · Karsten Funke-Steinberg

- 1 Diener dreier Herren
- 2 Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber
- 3 Das Bestmögliche aus dem Vermögen machen
- 4 Erwartungen an die Führungskraft
- 5 Führungskräfte werden für Ergebnisse bezahlt
- 6 Die Ergebnisverantwortung
- 7 Die Unterstützungsfunktion
- 8 Die Zukunft in den Blick nehmen
- 9 Persönliche Wirkung als wichtigstes Werkzeug
- 10 Der Wert von Ergebnissen
- 11 Gute Ziele bewegen
- 12 Hüten Sie sich davor
- 13 Führungskräfte haben Anlass zur Demut
- 14 Fast alles können andere besser
- 15 Kosten und Qualität
- 16 Problem oder Lösung
- 17 Geld in Erwartung künftiger Ergebnisse
- 18 Erfolg in der Vergangenheit und Zukunft
- 19 Führungskräfte und deren Entbehrlichkeit
- 20 Neu zum Anhänger werden

Führungsethik · Winfried Meilwes

- 21 Führen mit Herz
- 22 Lust auf Führung
- 23 Das Profil
- 24 Das Spannungsfeld von Selbst- und Fremdbild
- 25 Der Wert gegensätzlicher Führungspersönlichkeiten
- 26 Die Führungskraft im Vogelkäfig
- 27 Dank- und Tänkstellen
- 28 Anerkennung als Währung
- 29 Einsteigen und Aussteigen
- 30 Die Führungsverantwortung
- 31 Der Status kann blenden
- 32 Sich selbst in die Augen schauen
- 33 Aus Zukunft wird Gegenwart
- 34 Führungskräfte gleichen Dirigenten
- 35 Akteure von Übergängen
- 36 Führen heißt Entscheiden
- 37 Die männlichen Attribute
- 38 Unternehmerisch handeln – politisch wirken
- 39 Die Sache mit dem Taschenrechner
- 40 Nadelstreifen und VIP-Card

„Ein Buch, das Lust auf Führung macht. Und viel „Diener dreier Herren“ ist ein faszinierendes Reflektions- und Lernbuch, das für Anfänger wie Erfahrene wichtige Impulse bereithält. Inhalte werden durch eindrucksvolle Collagen und Grafiken verstärkt und erschlossen. Texte und Bilder vermitteln die Kernaufgaben von Führung. Kompakter und verständlicher geht es nicht. Und es wird deutlich, beides braucht es: Das richtige Verständnis von Führung (Haltungen) und Kompetenzen (z.B. Methoden).“

Dr. Alfons Maurer

*(Vorstand der Paul Wilhelm von Keppeler-Stiftung,
Sindelfingen)*

Ein Lese- und Bilderbuch für Führungskräfte, das gute Analysen der Spannungsfelder, die auszuhalten und auszubalancieren sind, liefert, das Wertebasiertheit mit realitäts-tüchtiger Handlungsorientierung verbindet. Einsteigern bietet es Maximen und Hilfe bei der Entwicklung des eigenen Führungskonzepts, Erfahrene können es als ‚Checkliste‘ zur Überprüfung des eigenen Denkens, Bewertens und Tuns nutzen. Bild und Text bringen die Botschaft in komprimierter Form herüber, Essenzen statt Fließtexte!

Prof. Dr. phil. habil. Kornelia Rappe-Giesecke

(Fachhochschule Hannover)

Zum Führen gehören für mich *Demut* vor der Aufgabe, *Respekt* vor jedem Menschen und *Verantwortung* vor den Menschen. Statt langatmiger Prosa habe ich die Essenzen im ‚Plädoyer für eine Kultur des Führens‘ mit großem Gewinn aufgenommen.

Burkhard Jung

(Oberbürgermeister der Stadt Leipzig)

Nach 20 Jahren Arbeit als Führungsgoaches und Organisationsberater wollen wir unseren Kunden etwas zurückgeben. Wir verdanken ihnen die Schätze, die heute dadurch möglich wurden, dass sie uns mitnahmen in ihren Führungsaltag. Erste und humorvolle Augenblicke der Arbeit klingen in den Thesen nach.

Wir zollen den Führungskräften, die mit Leidenschaft und Verantwortungsbewusstsein unsere Gesellschaft prägen, Respekt und Hochachtung. Mit diesem Buch wollen wir uns bei ihnen allen bedanken.

„Diener dreier Herren“ ist kein wissenschaftliches Werk über Führung, auch kein Methodenköffer. Unser Anliegen ist ein anderes: Wir möchten mit künstlerisch illustrierten Thesen Führungskräfte und auch diejenigen Menschen, die vielleicht auf dem Weg dorthin sind, zum Nachdenken und auch zum Schmunzeln über die eigene Rolle anregen.

Wir wollen vor Fallstricken warnen, die Führungskräften drohen, wenn sie nicht wach und ausgeschlafen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sich selbst durch die Wirren des Alltags führen.

Sie werden zwischen den Zeilen ein leidenschaftliches Plädoyer für unser Führungsverständnis finden: Führung ist Kunst und Dienstleistung zugleich, und sie darf Spaß machen.

Mit unseren Thesen treten wir für eine Führungshaltung ein, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in den Blick nimmt und zugleich die unternehmerische Verantwortung im Blick behält.

Wir setzen uns für eine Haltung ein, die ethischen Prinzipien folgt.

Wir wollen Führungskräften den Blick in die Weite öffnen, ihnen Mut machen, den eigenen Visionen zu trauen. So verstehen wir unser Buch als Zwischenschritt und als Ermüdung. Und das Besondere: Sie müssen es nicht von vorn nach hinten lesen.

Sie können einfach darin blättern, anhalten, schauen, lesen. Entdecken Sie die Gedanken und Bilder, die für Ihren Führungsaltag von besonderer Bedeutung sind. Wir wünschen viel Freude bei der Entdeckungsreise.

Am Ende haben wir eine kleine Sammlung von Sprichwörtern und Lebenserfahrungen über Führung hinzugefügt. Auch diese können ein Kompass sein, um dem Führungsauftrag gerecht zu werden.

Karsten Funke-Steinberg Winfried Meilwes Ulrich Hoepfner

Leipzig, Paderborn im Juli 2013

Die Rolle von Führungskräften ist die eines Dieners dreier Herren

Wer Führungsverantwortung übernimmt, lässt sich auf ein starkes Spannungsfeld ein. Seine Rolle ist die eines Dieners dreier Herren. Die drei Herren sind: Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber.

Drei Herren zugleich zu dienen, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Erwartungen, die gegensätzlicher kaum sein können, gleichzeitig und gleichermaßen gut zu erfüllen, kommt einem Wunder gleich. Doch in diesem Spannungsfeld liegen mächtige Ressourcen. Um sie geht es.



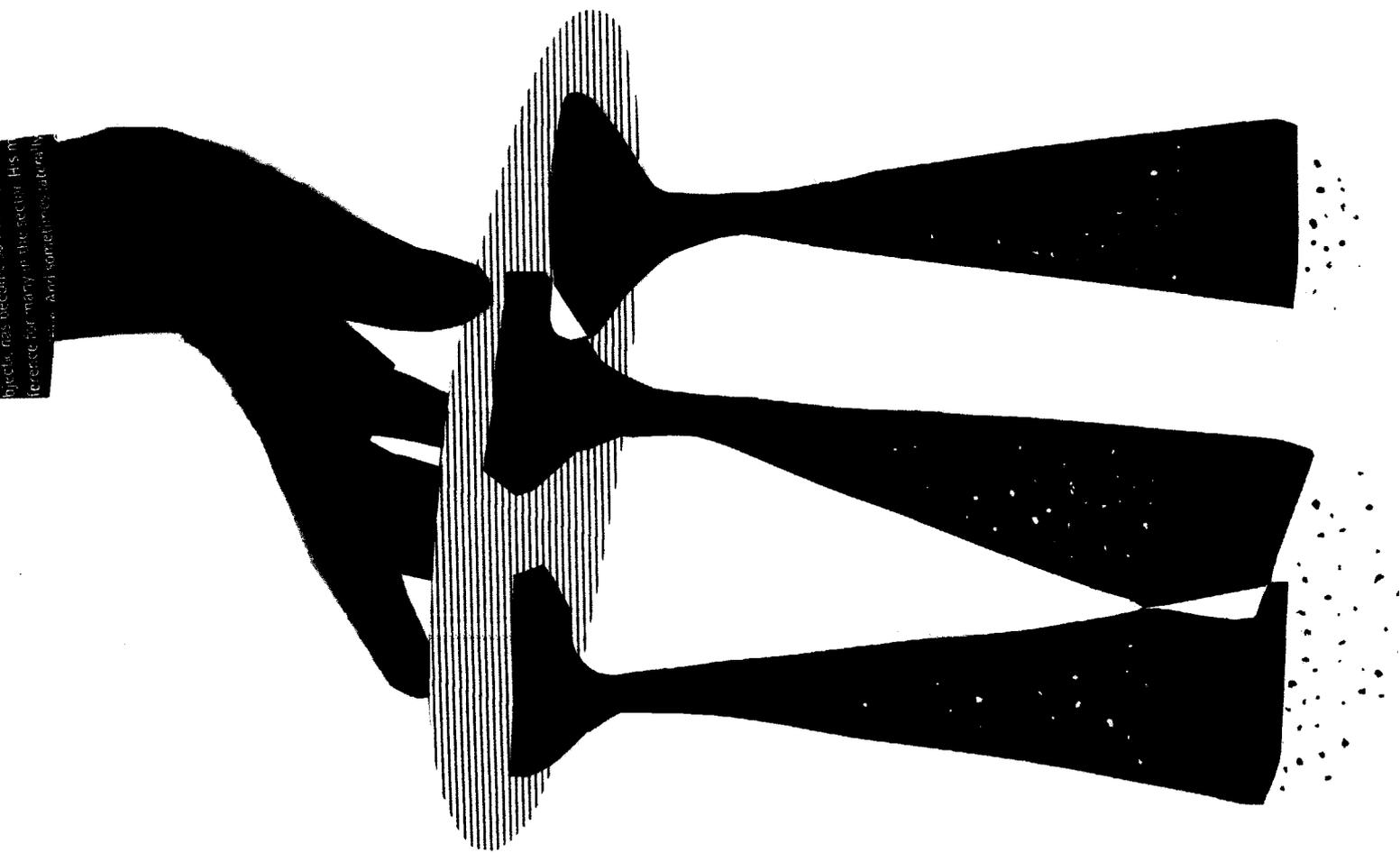
Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber – das Glück des Erfolgs erlangen sie erst zu dritt.

Starke Interessen verbinden Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber miteinander. Sie brauchen sich gegenseitig: Ein glücklicher Kauf für den Kunden, guter Arbeit Lohn für den Mitarbeiter, wirtschaftlicher Ertrag für den Kapitalgeber – diesen Erfolg ernten sie nur zu dritt.

Dafür setzen sie ihre Vermögen ein:

- Der Eigentümer riskiert sein Kapital.
Ohne ihn gibt es kein Unternehmen.
- Der Mitarbeiter leistet die Arbeit.
Ohne ihn gibt es keine Dienstleistung, kein Produkt.
- Der Kunde trifft die Wahl. Er kürt seinen Sieger – und zahlt.
Dafür wünscht er sich das Übertreffen seiner kühnsten Erwartungen.
Das ist ein hoher Anspruch. Doch das darf er erwarten. Denn auf seiner Kaufentscheidung gründen die anderen ihre wirtschaftliche Existenz.

Die Erwartungen sind hoch. Das bringt sie zusammen.



Jeder möchte das Bestmögliche aus seinem Vermögen machen.

Die drei Auftraggeber der Führungskraft – Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber – wollen die Sicherheit, dass Nutzen und Lasten für sie in einem günstigen Verhältnis stehen und aus ihrer Sicht angemessen verteilt sind:

- Der Kunde möchte die Gewähr, dass der größtmögliche Teil seines Kaufpreises in die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung fließt.
- Der Kapitalgeber ist darauf aus, dass der Kunde einen Preis zahlt, der den Kapitaleinsatz rechtfertigt.
- Der Mitarbeiter erwartet, dass er die Rahmenbedingungen zum Arbeiten vorfindet, unter denen er maximal erfolgreich sein und die bestmögliche Gehaltserwartung realisieren kann.

Zugleich werden sie von der Frage angespornt, geht es nicht doch noch besser? Lassen sich die eigenen Interessen nicht noch besser realisieren? Entsteht nicht ein Vorteil für die anderen, der zu meinen Lasten geht? Das macht das Verhältnis zueinander fragil.

Es kann über Jahre tragen und es kann von einem Augenblick auf den nächsten für immer zerbrechen.

Die Chance auf Erfüllung Ihrer Interessen ist gegenseitig. Sie hat einen existenziellen Wert. Der Erfolg ist großartig, wenn sie übereinkommen. Doch unsicher bleibt der Weg dorthin. Durch ihre Interessen sind sie sich gegenseitig Chance und Begrenzung. Das kann ihr Verhältnis sehr wechselhaft machen, manchmal glücklich und manchmal kompliziert.

Ihr Rezept ist genial: Die „drei Herren“ leisten sich einen Advokaten, der ihnen gleichermaßen verpflichtet ist: die Führungskraft. In dieser Rolle soll sie dafür sorgen, dass die Balance der Interessen bestmöglich gelingt. An sie halten sie sich. Im Zweifelsfall soll sie es richten. Sie soll dafür sorgen, dass ihre Interessen „unter einen Hut kommen“.



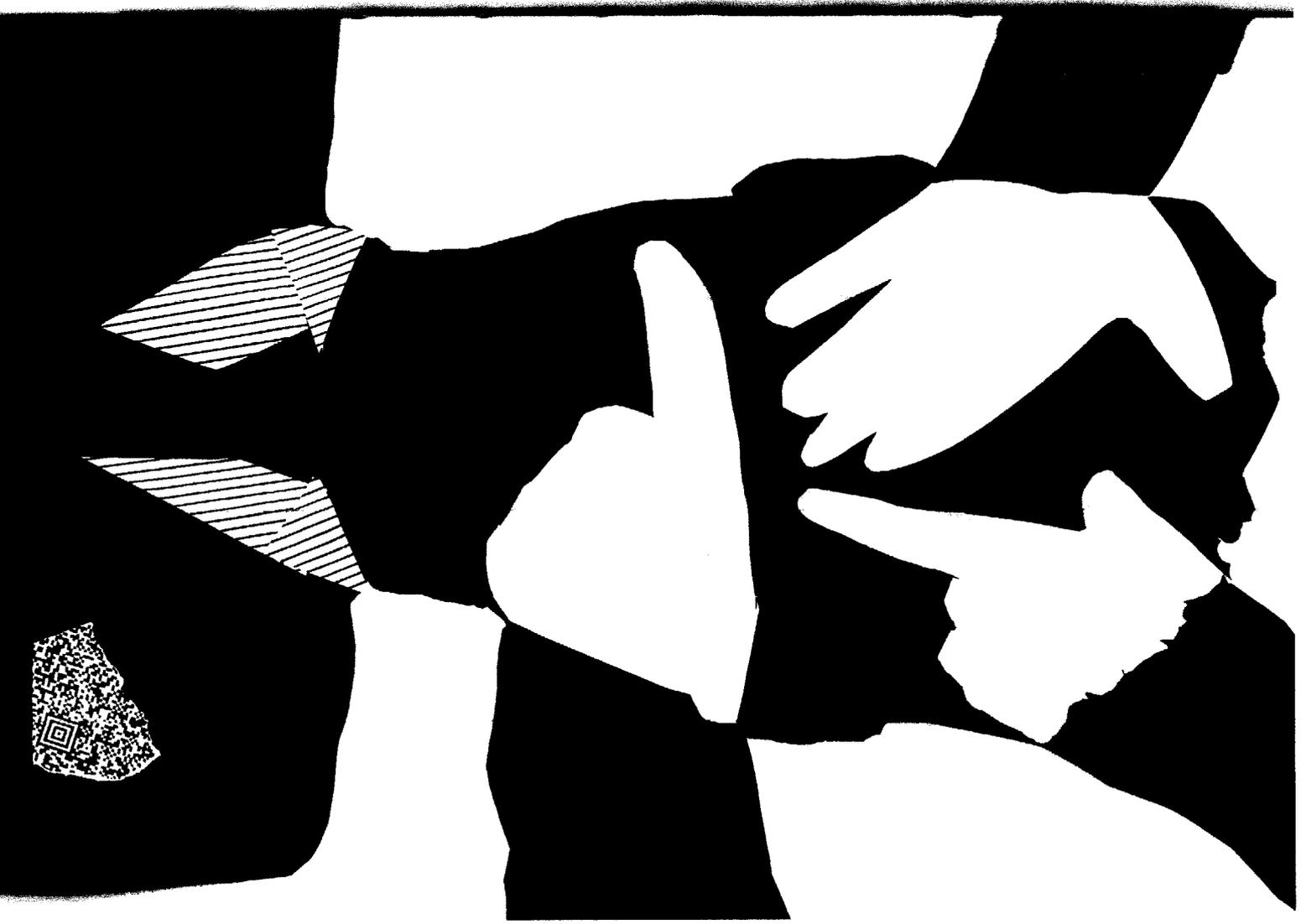
Aus den Erwartungen aneinander werden Erwartungen an die Führungskraft.

Der Eigentümer gibt seinen Namen und sein Kapital dafür, dass die Kundenerwartungen an Produkt und Dienstleistung bestmöglich erfüllt werden. Diese Verantwortung gibt er an die Führungskraft weiter und fordert sie von ihr ein. „Dafür bezahle ich Sie!“

Der Mitarbeiter ist auf angemessene Voraussetzungen und Rahmenbedingungen angewiesen, um die Erwartungen von Kunde und Eigentümer bestmöglich erfüllen zu können. Dafür zu sorgen, dass er wirklich erfolgreich sein kann, das ist seine Erwartung an die Führungskraft. „Schließlich arbeite ich für Ihr Gehalt mit!“

Der Kunde erwartet mehr als das Gewöhnliche. Er erwartet, dass seine hohen Erwartungen erfüllt und übertroffen werden. Wenn es sein muss, wird er das von der Führungskraft einfordern. „Sie leben mit von meinem Geld!“

Wenn Führungskräfte sich im Spannungsfeld kaum erfüllbarer Erwartungen wiederfinden, dann stehen sie nicht vor der Grenze ihres persönlichen Vermögens, sondern sie haben ihren Auftrag richtig verstanden. Sie haben den Grund von Führung entdeckt



Führungskräfte werden für Ergebnisse bezahlt, die sie nicht selbst erbringen können – für die Leistungen ihrer Mitarbeiter

Führungskräfte tragen persönlich die ganze Verantwortung für Erfolg und Misserfolg – unabhängig davon, wie viel sie dazu beigetragen haben. Allein das Leistungsvermögen Ihrer Mitarbeiter macht Sie erfolgreich. Dafür werden Sie bezahlt.

Sie tragen die volle, uneingeschränkte persönliche Verantwortung – so als würden Sie diese Leistung selbst erbringen, doch ohne die Leistung selbst erbringen zu können oder erbringen zu dürfen.

Daraus entstehen drei Kernaufgaben von Führung:

- Ergebnisverantwortung
- Unterstützungsfunktion
- Zukunftsorientierung



Ergebnisverantwortung
Unterstützungsfunktion
Zukunftsorientierung

Die Ergebnisverantwortung der eigenen Führungskraft gegenüber steht stellvertretend für die tägliche Verantwortung dem Kunden, dem Mitarbeiter und dem Kapitalgeber gegenüber.

Jede Führungskraft trägt die Verantwortung für sämtliche Ergebnisse, die durch die nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden. Das heißt praktisch, jederzeit der eigenen Führungskraft gegenüber Rede und Antwort stehen zu können für das, was die Mitarbeiter tun und was dabei herauskommt.

Ergebnisverantwortung beinhaltet und hat zur Voraussetzung:

- Klarheit über den Zuständigkeitsbereich
 - Wofür bin ich als Führungskraft verantwortlich?
 - Wem gegenüber?
 - Was sind wichtige Schnittstellen?
 - Wo endet die persönliche Verantwortung?
- Klarheit über erreichte Ergebnisse und die Bewertungsmaßstäbe
 - Controlling-System: Geeignete Instrumente zur Erfassung von Ergebnissen
 - Zeitnahe und umfassende Verfügung über die Ergebnisdaten
 - Durchsichtige Kriterien und Maßstäbe zur Bewertung der erreichten Ergebnisse
- Ergebnisse und Rechenschaft von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfordern können
 - Ermächtigung, Befähigung, Sachkenntnis
 - Führungsinstrumente

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Ziele, ihre Ergebnisse und die Maßstäbe zur Bewertung.

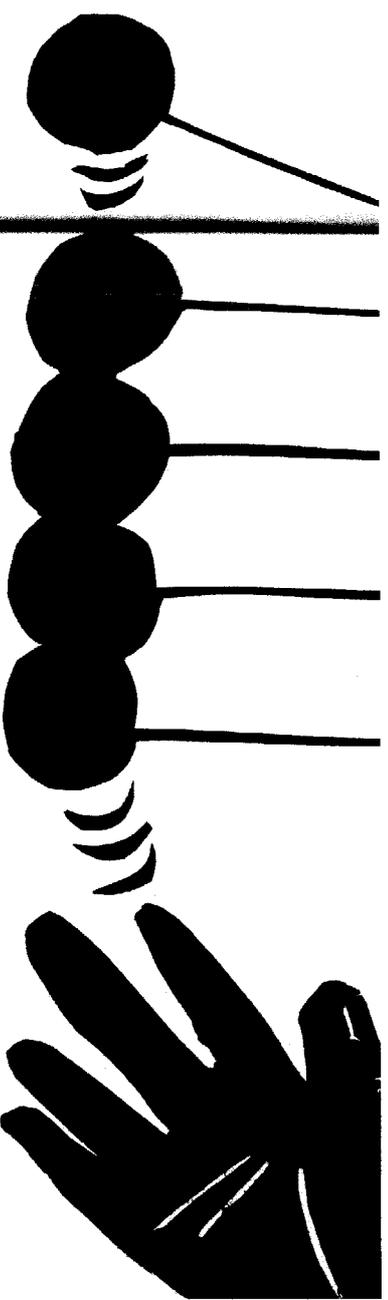
- Klarheit über angestrebte Ergebnisse
 - Klare Ziele: Wer soll in welchem Zeitraum woran gemessen werden?

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume

- Wer Verantwortung übernimmt, braucht Spielräume, in denen er handeln und entscheiden kann.
- Zu jedem Spielraum gehören Grenzen, die den Spielraum beschränken.

- Sicherheit der Unterstützung seitens der eigenen Führungskraft
 - Wie jeder Mitarbeiter ist auch jede Führungskraft auf die zuverlässige Unterstützung seitens ihrer Führungskraft angewiesen – spätestens wenn die Spielräume ausgeschöpft sind und Grenzen der persönlichen Verantwortung wie des persönlichen Vermögens erreicht sind.

ALLES KLAR?



Unterstützungsfunktion bedeutet, als Führungskraft alles nur mögliche zu tun, um die Mitarbeiter erfolgreich zu machen.

Wenn Sie als Führungskraft am Erfolg Ihrer Mitarbeiter gemessen werden, dann legt Sie das darauf fest, Ihre Mitarbeiter maximal zu unterstützen.

Unterstützung heißt:

- Verantwortung für Rahmenbedingungen
 - Verfügbarkeit über erforderliche Ressourcen
 - Angemessenheit von Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation
 - Gutes Klima der Zusammenarbeit
- für das erforderliche Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung sorgen
 - Ist der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz?
 - Verfügt er über die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten?
- Coaching-Funktion anbieten
 - Unterstützung als Führungskraft geben – mit maximalem Lerneffekt für den Mitarbeiter
 - für Erfolg und persönliches Lernen sorgen

Voraussetzungen für Unterstützung:

- Handlungsspielräume und Verfügung über Ressourcen
- Kenntnis der Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Führungskraft
 - Als Führungskraft muss ich wissen: Was erwarten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von mir als Führungskraft?
- Rückmeldungen über die Wirkung als Führungskraft
 - Wie kommt mein Handeln als Führungskraft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an?
 - Wie schlägt sich mein Handeln im Erfolg meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nieder?
 - Was hält meine Führungskraft von meiner Mitarbeiterführung?
- Coaching-Fähigkeit
 - Entwicklung anstoßen und ermöglichen können (ohne „die Tore selbst zu schießen“)

Mitarbeiter konzentrieren sich auf die heutige Leistungserbringung. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, die weitere Zukunft in den Blick zu nehmen.

- Der Erfolg in der Zukunft

- Der wichtigere Erfolg ist der künftige Erfolg.
- Führungskräfte werden zwar an den erreichten Ergebnissen gemessen, doch ihr Auftrag richtet sich immer auf die Zukunft – auf die Ergebnisse, die künftig erreicht werden.

- Die Kraft aus der Zukunft – Für Ziele sorgen

- die Begeisterung wecken
- die Kraft geben
- die Richtung und Orientierung ermöglichen

- Erfolgreiches bewahren

- Bewahrenswertes erkennen und pflegen
- Stärken entwickeln

- Potenziale für Innovation und Veränderung entdecken

- Finden was anders besser geht,
- was zusätzlich möglich ist und
- was es vielleicht gar nicht braucht

Unter folgenden Voraussetzungen gelingt Zukunftsorientierung besser:

- Unternehmensidentität
 - Wer wir sind
 - Was uns zu dem Unternehmen macht
 - Was uns auszeichnet

- Unternehmensvision

- Wo wir hinwollen
- Was unsere Vision lebendig und kraftvoll macht
- Wofür wir uns begeistern

- Leitbild

- Wie wir das schaffen wollen
- Was uns dabei leitet
- Was dem Leitbild im Arbeitsalltag Gewicht gibt

- Unternehmensziele

- die herausfordernd, doch realistisch sind,
- die umsetzbar auf jeden Bereich und jeden Mitarbeiter sind

- Persönliche Ziele

- die mit dem Unternehmenszielen gleichzeitig verfolgt werden können

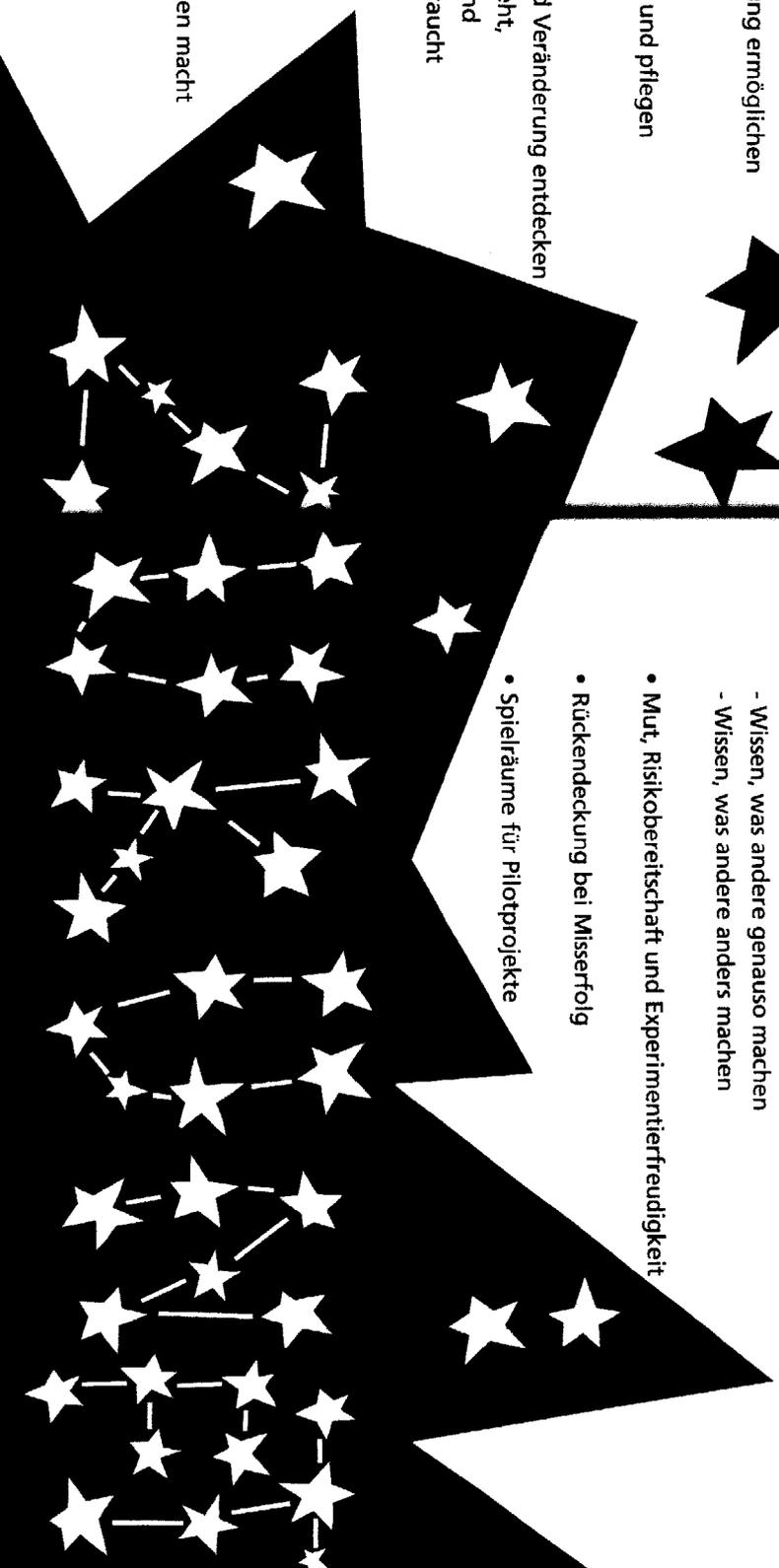
- Kenntnis vom Wettbewerb

- Wissen, was andere genauso machen
- Wissen, was andere anders machen

- Mut, Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit

- Rückendeckung bei Misserfolg

- Spielräume für Pilotprojekte



Das wichtigste „Werkzeug“, welches Sie in Ihrer Hand haben, ist Ihre persönliche Wirkung.

Was sind Ihre wichtigsten „Werkzeuge“ als Führungskraft? Und wie sorgen Sie dafür, dass sie Ihnen gut in der Hand liegen und Ihre Kunstfertigkeit im Gebrauch Tag um Tag zunimmt? Ein solches Instrument sind die Rückmeldungen, die Sie täglich geben. So erzielen Sie Wirkung.

Ping



...gal
...perience.
...a course in phot
...rmstadt. But even during
...e did not neglect the comm
...if photography, working as
...and undertaking his first cc
...in 1991 this young photo
...ut into the wide world. S;
...as his destination wa...

Der Zweck von Rückmeldungen

Rückmeldungen gelten zunächst immer Ereignissen, die bereits geschehen sind. Das weckt schnell den Eindruck, als richteten sich Rückmeldungen auf die Vergangenheit. Doch bietet das Ereignis, auf das sich die Rückmeldung bezieht, nur den Anlass, der Zukunft vorzugreifen.

Der Zweck von Rückmeldungen liegt stets in der Zukunft. Das macht – so gesehen – jeden Anlass für eine Rückmeldung willkommen, ob der Anlass kritisch oder positiv ist: als Anstoß und Gelegenheit, der Zukunft vorzugreifen.

Dementsprechend können Rückmeldungen im Blick auf die Zukunft zwei Wirkungsrichtungen oder Kernbotschaften haben:

- + „weiter sol“, wenn eine Leistung so gut war, dass sie wiederholt werden sollte oder
- „so nicht!“, wenn eine Leistung hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.

Welche Wirkung eine Rückmeldung tatsächlich hat, das wird sich erst in Zukunft zeigen – sobald die Situation eintritt, der durch die Rückmeldung vorgegriffen wurde.

Der Inhalt von Rückmeldungen. Was in Rückmeldungen gehört – ... und was nicht.

Leistungen und Ergebnisse – Das, wofür die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bezahlt wird.

Verhalten – ... im Blick auf seinen Einfluss auf das Erreichen von Ergebnissen.

Die Persönlichkeit? – gehört nur in Rückmeldungen mit dem Ziel, die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter anzuerkennen und wertzuschätzen.

Der Zeitpunkt von Rückmeldungen

Geben Sie Rückmeldungen so zeitnah als irgend möglich, am besten sofort.

Wichtige Gründe dafür:

- Je dichter eine Konsequenz auf ein Ereignis folgt, desto höher ist die **Lernwirkung**.
- Die Wirkung einer Rückmeldung „nährt sich“ aus der **Stärke und Nachvollziehbarkeit der Emotionen**. Je länger eine Situation zurückliegt, desto mehr verlieren die Emotionen an Kraft und Wirkung.
- Der Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf, zeitnah zu erfahren, womit er die Erwartungen seiner Führungskraft erfüllt und womit nicht.
- „Aufschieben ist Gift!“ – gilt insbesondere bei kritischen Rückmeldungen. Denn die **Gefahr ist groß**, dass aufgeschobene Kritik zu einer späteren „**Abrechnung**“ wird, die verletzen und blockieren kann. Aufschieben und Verrallgemeinern von Kritik sind sichere Hindernisse konstruktiver Kritik.

Doch es gibt **Ausnahmen**: Situationen, in denen es dennoch besser ist, Rückmeldungen **nicht sofort** zu geben, trotzdem aber **sobald als möglich**:

- wenn die **emotionale Betroffenheit** als Führungskraft so hoch ist, dass die Normen des menschlichen Anstands und des achtungsvollen Umgangs durch die Führungskraft verlassen werden könnten,
- wenn die **Rahmenbedingungen** im Moment ungeeignet erscheinen und befürchten lassen, dass die Rückmeldung die beabsichtigte Wirkung verfehlen wird. Die **Anwesenheit Dritter** kann eine „Bühne“ schaffen, die die beabsichtigte Wirkung beeinträchtigt und den Mitarbeiter in seiner Würde und Autorität anderen gegenüber verletzt.

Die Art und Weise

Persönlich und direkt: Sprechen Sie persönlich und direkt denjenigen an, den es betrifft.

Konkret: Nennen Sie die Situation, das Ereignis und Ihre Beobachtungen.

Sachlich und nüchtern: Sprechen Sie klar aus, worum es Ihnen geht. Stellen Sie den Bezug zu dem her, wofür der Mitarbeiter bezahlt wird.

Emotional klar: Sprechen Sie aus, welchen Stellenwert die Sache für Sie hat und was Sie im Moment empfinden.

Absichtsvoll: Sagen Sie genau, was Sie wollen und was Sie mit Ihrer Rückmeldung bezwecken.

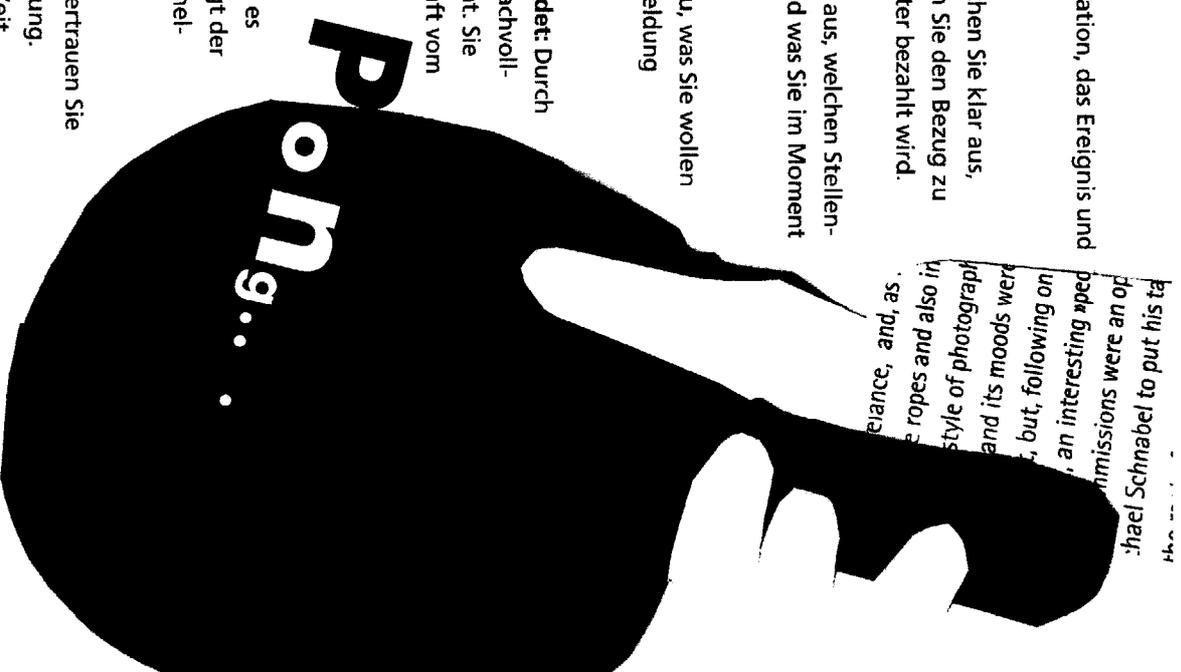
Nachvollziehbar und begründet: Durch Ihre Offenheit machen Sie nachvollziehbar, worum es Ihnen geht. Sie begründen, was Sie in Zukunft vom Mitarbeiter erwarten und wieso er das jetzt von Ihnen erfährt.

Mit Blick in die Zukunft: Wie es künftig laufen soll, darin liegt der eigentliche Wert Ihrer Rückmeldung.

Zeit geben, wirken lassen: Vertrauen Sie der Wirkung Ihrer Rückmeldung. Geben Sie dem Mitarbeiter Zeit.

„Schulterchluss“ herstellen: Der Mitarbeiter verdient die Sicherheit, dass Sie sehr auf ihn setzen, auf ihn angewiesen sind und ihm viel zutrauen. (Auch das sollten Sie ihm begründen können.)

Immer gilt, sprechen Sie nur aus, was Sie **wirklich** so meinen! (Täuschungen werden die gewünschte Wirkung verfehlen.) Sagen Sie lieber weniger und das vielleicht unvollkommen – aber **ehrlich**.



In erreichten Ergebnissen, doch auch in nicht erreichten, liegt ein besonderer Wert, der oft verborgen bleibt.

Ergebnisse gibt es praktisch immer. Ob sie aber den Erwartungen entsprechen oder hinter den Erwartungen zurückbleiben, das unterscheidet sie sehr.

Ergebnisse, die den Erwartungen entsprechen, werden leicht als selbstverständlich angesehen. Darin liegt eine Verführung. Denn in ihnen liegt ein Wert verborgen, der sich nicht auf den ersten Blick erschließt: **Orientierung für die Zukunft.** Doch auch in „nicht erreichten Ergebnissen“ bzw. in Ergebnissen, die hinter den Erwartungen zurückbleiben, können Erfahrungsschätze für die Zukunft stecken.

ahn...

1. Was wurde erreicht?

- Was wurde durch wen erreicht?
- Bis wann – in welchem Zeitraum?
- Wie viel – in welchem Umfang?
- Wie gut – in welcher Qualität?

2. Was ist dieses Ergebnis wert?

- Wert für wen? Wer hat was davon?
- Wert im Vergleich zu...?
- den gesetzten Zielen,
- anderen Bereichen im Unternehmen,
- dem Wettbewerb

Wert für die Zukunft? – Welchen Wert haben diese Ergebnisse im Blick auf die Zukunft? Was lässt sich aus ihnen lernen?

	Erfolgsfaktoren	Erfolgshindernisse
Leistungsverhalten des Mitarbeiters	Wodurch hat der Mitarbeiter maßgeblich zu diesem Ergebnis beigetragen?	Wie ist der Mitarbeiter mit Hindernissen umgegangen? Sind Hindernisse zu erkennen, die bei ihm selbst lagen? Was hätte er mehr bzw. anders machen können?
Führungsverhalten der Führungskraft	Wodurch haben Sie als Führungskraft zu diesem Ergebnis beigetragen?	Wie sind Sie als Führungskraft mit Hindernissen umgegangen? Sind Hindernisse zu erkennen, die bei Ihnen lagen? Was hätten Sie mehr bzw. anders machen können?
Interne Faktoren (unternehmensintern)	Welche internen Rahmenbedingungen haben dieses Ergebnis unterstützt und möglich gemacht?	Welche internen Rahmenbedingungen standen im Weg, mehr zu erreichen?
Externe Faktoren (Faktoren außerhalb des Unternehmens)	Welche externen Bedingungen haben dieses Ergebnis ermöglicht?	Welche externen Bedingungen standen im Weg, mehr zu erreichen?

Und jetzt das Entscheidende: **Was heißt das für die Zukunft?**

Wert für die Zukunft	Worauf lässt sich aufbauen, was lässt sich nutzen und verstärken, worauf lässt sich rechnen?	Worauf sollten wir vorbereiten sein, womit sollten wir rechnen, wie können wir dem vorbeugen und vorbeugen?

Gute Ziele bewegen. Sie machen Zukunft anziehend. Sie mobilisieren Kräfte aus der Zukunft.

Ziele sind „Mittel zum Zweck“. Ihr Wert liegt in ihrer Wirkung in der Gegenwart. Sie vergrößern die Chancen anspruchsvoller Ergebnisse. Sie können

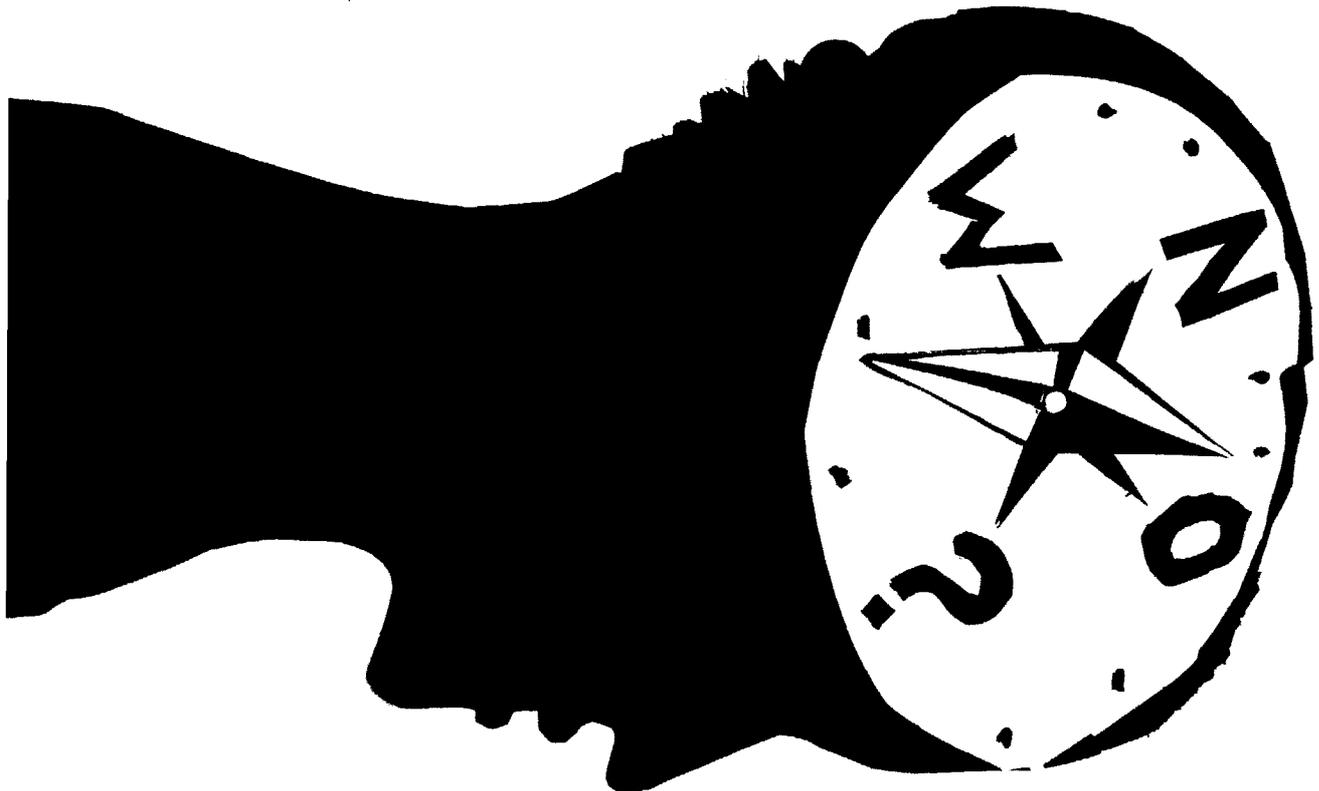
- Orientierung geben und Begeisterung wecken,
- Erfolgsmaßstäbe schaffen,
- Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Doch es gibt Grenzen, die im Führen mit Zielen u. U. deutlich hervortreten:

- Klar gesteckte Ziele können ihren Zweck verfehlen, wenn sie zu anspruchsvoll sind und die erforderlichen Kräfte eher blockieren statt sie freizusetzen.
- Ziele lassen mögliche Misserfolge (wie auch eingetretene) klarer erkennen.

Die Nagelprobe liegt im Umgang mit den eigenen Zielen als Führungskraft.

Wer den Wert eigener Ziele für sich entdeckt, besitzt beste Voraussetzungen, dieses Instrument wirkungsvoll in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzusetzen.



Hüten Sie sich davor, „die Tore selbst zu schießen“.

Angenommen, Sie sind selbst Experte in der Leistung des Mitarbeiters, weil Sie über das gleiche oder sogar größere fachliche Können verfügen. Dann sollten Sie zwei Gefahren wach ins Auge schauen: Sie könnten verführt sein, im Zweifelsfall anstelle Ihres Mitarbeiters die Leistung zu erbringen. Und Sie könnten Ihrem Mitarbeiter sagen wollen, wie er seine Arbeit am besten zu machen hat und verhindern dadurch wahrscheinlich, dass er selbst eine Lösung findet. Ihre Aufgabe ist eine andere: Dafür zu sorgen, dass Ihr Mitarbeiter seine beste Lösung findet.

Angenommen, Ihre Mitarbeiterin ist die Expertin – und in ihrem Fachgebiet Ihnen an Können und Erfahrungen weit überlegen. Dann sind Sie immerhin davor gefeit, anstelle der Mitarbeiterin die Leistung erbringen zu wollen oder ihr sagen zu wollen, wie es geht. Doch Sie werden sich fragen müssen, was können Sie tun, um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu machen?

In jedem Fall gilt, Ihr beruflicher Erfolg als Führungskraft entscheidet sich in den Händen Ihrer Mitarbeiter. Sie werden dafür bezahlt, sie erfolgreich zu machen. Dafür brauchen Sie Klarheit darüber, was Erfolg ist, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen angemessen und erforderlich sind und vor allem, was Sie tun können, dafür zu sorgen – ohne die Arbeit Ihres Mitarbeiters machen zu können oder machen zu dürfen.



Führungskräfte haben Anlass und Gelegenheit zur Demut.

Manche verwechseln Führung mit Herrschaft.
Es gibt jedoch keinen Erfolg der Führungskraft,
den sie nicht zugleich anderen verdankt.
Das ist ein Grund zur Hochachtung und Demut den
Mitarbeitern gegenüber.



Fast alles können andere besser als Sie

Diese Entdeckung kann für Sie eine Enttäuschung sein, aber auch eine Entlastung. Sobald Sie etwas „besser selbst tun“, wofür jedoch ein anderer besser spezialisiert ist, mehr Zeit hat oder die Leistung kostengünstiger erbringt, verlassen Sie Ihre Führungsrolle. Mehr noch, Sie sind gerade im Begriff, Ihrem Mitarbeiter die Arbeit wegzunehmen. Nein, dafür sind Sie nicht da.

Aber wofür dann?

Was können **nur** Sie tun und keiner sonst?

Nur in einer Rolle sind Sie unersetzbar. Sie sind der Schlüssel für den Erfolg Ihrer Mitarbeiter. Sie allein tragen die ganze Verantwortung.



Kosten sparen oder die Qualität verbessern? Die Antwort ist klar: beides.

Als Führungskraft treten sie an, Gegensätze neu auszubalancieren. Diese entstehen täglich neu. Die Spannung der Gegensätze ist eine Grundlage Ihres Auftrags. Mit der gelungenen Ausbalancierung der Gegensätze, ist der Auftrag erfüllt. Sich dieser Herausforderung zu stellen, bietet dem Berufsstand der Führungskräfte Existenzgrundlage und Legitimation.



Q





**Ob Führungskräfte als
„Teil des Problems“ oder als
„Teil der Lösung“ angesehen
werden, unterliegt dem
Ermessen der Beteiligten.**

Führungskräfte werden als „Teil der Lösung“ beauftragt. Damit setzen sie sich allerdings vom ersten Tag an der Möglichkeit aus, als „Teil des Problems“ oder sogar als „das Problem“ angesehen – und ausgetauscht zu werden. Ihre Rolle schließt ein, dass sie jederzeit für das Fortbestehen eines Problems verantwortlich gemacht werden können, welches zu lösen sie angehtreten sind.

Es liegt im persönlichen Ermessen der Beteiligten, sie mit der Lösung oder mit dem Problem zu identifizieren.

Führungskräfte bekommen ihr Geld in der Erwartung künftiger Ergebnisse.

Führungskräfte werden an bisher erreichten Ergebnissen gemessen. Genau genommen liegt aber das, wofür sie als Führungskräfte bezahlt werden, stets in der Zukunft. Sie sollen die Gewähr bieten, die Ziele, sprich noch nicht eingetretene Ergebnisse, zu erreichen. Sie sind Propheten des Erfolgs ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sollen deren Erfolg vorhersagen und herbeiführen.



Der Erfolg in der Vergangenheit bietet kein

Manchmal gilt sogar das Gegenteil. Von Führungskräften wird verlangt, einen Teil von dem zu verlernen, was sie in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat. Doch niemand nimmt ihnen die Entscheidung ab, was sie verlernen und was sie neu lernen sollten – beim Risiko des Scheiterns. Sobald sie aber etwas anders als bisher machen, stehen sie vor zwei Schwierigkeiten:

Das was sie noch nie so gemacht haben, macht sie zu Anfängern.

Mangels Erfahrungen mit diesem Vorgehen können sie die Garantie nicht geben, ob der Erfolg ihnen Recht geben wird.

Im Fall des Misserfolgs setzen sie sich dem Vorwurf aus: „Warum haben Sie so gehandelt. Das können Sie besser. Von Ihnen erwarte ich etwas anderes.“

Mit zunehmender Erfahrung kann es immer anspruchsvoller und schwerer werden, einer neuen Situation offen als „Anfänger“ zu begegnen, denn es gibt mehr zu verlernen. Und wenn eines von Führungskräften erwartet wird, dann Sicherheit im Handeln und Entscheiden.

Sicherheit für den Erfolg in der Zukunft.



Führungskräfte sollten für ihre Entbehrlichkeit sorgen. Doch gerade davon fühlen sie sich bedroht.

Für Führungskräfte bieten sich zwei Gelegenheiten, sich entbehrlich zu fühlen:

- Im Fall des Erfolgs, den sie nicht selbst erbringen,
- und im Fall des Misserfolgs ihrer Mitarbeiter (den sie persönlich verantworten).

Das kann sie verleiten, sich unentbehrlich machen zu wollen.

„Ohne mich läuft hier nichts!“ ist oberflächlich betrachtet die sicherste Strategie, jeden Zweifel an der Legitimation als Führungskraft zu zerstreuen.

Doch das Gegenteil ist der Fall. Je mehr Sie als Führungskraft danach trachten, sich in der Leistungserbringung entbehrlich zu machen, desto erfolgreicher werden Sie als Führungskraft sein.

Statt sich vor der Entdeckung Ihrer Entbehrlichkeit zu fürchten, sollten Sie mit ihr spielen. Jedem ist klar, Führung kostet Geld. Woher dieses Geld kommt, ob vom Kunden, vom Eigentümer oder vom Mitarbeiter, ist eine Frage der Sichtweise. An Ihnen ist es, täglich den Anspruch zu verkörpern: so viel Führung wie nötig – so wenig Führung wie möglich. Zu Recht wird von Ihnen erwartet, das gleiche Ergebnis künftig mit weniger (Führungs-) Aufwand zu erreichen.

Oder worin sonst sollen sich Ihre gewachsenen Erfahrungen niederschlagen? Von Ihnen wird erwartet, dass Sie Ihren Erfahrungsgewinn (aus bereits bezahlter Arbeit) an die weiteren Beteiligten als Gewinn weitergeben.

