

## Effektives Selbstmanagement

## So managen Sie mehrere Projekte parallel

Sie alle haben in Ihrer Position als Führungskraft üblicherweise mehrere Projekte laufen – und zu verantworten. Doch was können Sie tun, um nicht den Überblick zu verlieren?

Schauen wir uns erstmal an, warum Projekte üblicherweise scheitern:

### 1. Problem: die Teamgröße

Haben Sie zu wenig Personen, werden Sie mit den Problemen nicht fertig. Sind zu viele im Team, werden mehr Probleme erzeugt als die Gruppe lösen kann.

### 2. Problem: die Fertigstellung

Sogenannte **Baumarkt-Projekte** schreiten oft schnell voran – bis sie etwa zu 80 % fertig sind. Dann bleiben sie für immer unfertig. Denken Sie beispielsweise nur an die Provisorien, die seit Ihrem letzten Umzug noch in Ihrem Haus/Ihrer Wohnung zu finden sind.

Bei sogenannten **Pareto-Projekten** werden 80 % des Projekts erst in den letzten 20 % der Zeit erledigt, die zur Verfügung steht.

### 3. Problem: die Planung

Die Erfahrung zeigt: Ein sorglos geplantes Projekt dauert dreimal so lange wie erwartet – ein sorgfältig geplantes Projekt hingegen doppelt so lange.

### 4. Problem: das „Über-Unterforderungs-Problem“

Seien Sie mal ehrlich: Wir alle akzeptieren doch ständig mehr Projekte als wir sollten, weil wir die Vorteile über- und unseren eigenen Aufwand unterschätzen.

Wir überladen uns, weil wir ...

- den Umfang, die Skalen-Effekte und unsere Fähigkeiten **verkennen**,
- die Zeit, die wir benötigen, nicht richtig einschätzen und
- beim Ressourcen-Einsatz und unseren Planungen ungenau sind.

### 5. Problem: der Prozess

Bei „**Technik-regiert-die-Welt**“-Projekten halten sich alle starr an Prozesse, Technologien und Abläufe. Niemand kümmert sich um die beteiligten Menschen.

Bei **Improvisationsprojekten** gibt es hingegen keine Prozesse und Methoden: Jeder macht, was er will, wann er will, wie er will – oder eben nicht.

### 6. Problem: Kommunikation – mal zu viel, mal zu wenig

Viele Projekte scheitern, weil

- **nicht ausreichend** oder **effizient** genug kommuniziert wird. Folglich weiß niemand, was die anderen machen.

#### In dieser Ausgabe lesen Sie

##### Effektives Selbstmanagement

So managen Sie mehrere Projekte parallel ..... 1

##### Sicher motivieren

Wertschätzend führen – und kommunizieren ..... 3

##### Innovativ führen

Wählen Sie Ihren Führungsstil ..... 6

##### Best Practice

Fragen macht Sie erfolgreicher ..... 8

Diesmal stehen Sie im Mittelpunkt,



*liebe Führungskollegen!*

Es ist Sommerzeit, viele Ihrer Mitarbeiter sind im Urlaub – und bestimmt finden Sie aktuell mehr Freiraum, sich mal mit sich selbst und Ihrem Führungsstil zu beschäftigen.

Mit Sicherheit gibt es einzelne Aspekte, die Ihnen Ihren Führungsalltag erschweren – unter Umständen fragen Sie sich auch, warum Ihre Führungskollegen in manchen Aufgabenbereichen erfolgreicher agieren als Sie.

In dieser Ausgabe erhalten Sie Tipps, wie Sie zukünftig Ihre Projekte besser koordinieren, erfolgreiche Gespräche führen und charismatischer auftreten können.

Viele gute Impulse wünscht Ihnen

*Dr. P. Hamilton*

Dr. Patrick Hamilton  
Herausgeber „Coaching“

Dr. Patrick Hamilton ist unter anderem als Coach bei Lufthansa Systems in Frankfurt tätig. Er berät dort Führungskräfte beim Aufbau starker Teams und begleitet die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Arbeitsmethoden und Technologien.

## Effektives Selbstmanagement

- viel zu viel kommuniziert wird: Ständig gibt es Meetings und E-Mails für alle. Die Folge: keiner arbeitet, alle quatschen nur.

### 7. Problem: Wer macht was?

Niemandem ist klar, wer welche Rolle hat. Jeder macht nur das, worauf er Lust hat.

### 8. Problem: „Macht mal!“

Der Umfang wurde vom Auftraggeber nicht eindeutig festgelegt. Folglich wird „irgendetwas“ gemacht.

### 9. Problem: Unwichtigkeit

Das Projekt wird von den Entscheidern als „unwichtig“ eingestuft. Genauso motiviert sind nun alle Mitarbeiter.

Aus all diesen Problemen leiten sich sofort Hinweise ab, was wir bei erfolgreichen Projekten beachten müssen.

## Die richtige Planung ist das A und O

Gute Planung ist von entscheidender Bedeutung. Aber bereits General Moltke sagte: „Kein Plan überlebt den ersten Feindkontakt.“ Und Dwight D. Eisenhower ist überliefert mit der Bemerkung: „Ein Plan ist nichts. Gute Planung ist alles.“

Es kommt also darauf an, sich während der Planung mit dem Projekt zu beschäftigen und sich mit seiner Komplexität vertraut zu machen – und nicht so sehr darauf, einen einmal gefassten Plan stur zu Ende zu verfolgen. Gehen Sie daher stets wie folgt vor:

- Definieren Sie die Ziele für alle Projektbeteiligten und für jedes Ihrer Projekte.
- Brainstormen Sie mit Ihren Teammitgliedern: Welche Informationen haben Sie – welche fehlen Ihnen? Über welche Fähigkeiten verfügen Sie, über welche nicht? Was brauchen Sie sonst noch?
- Verteilen Sie anfallende Aufgaben (Wer? Bis wann? Wie? Womit?)
- Erstellen Sie auf dieser Basis einen Plan, der alle Aufgaben, Verantwortlichen und Termine auflistet.

## Behalten Sie Ihre Projekte im Blick

Wenn Sie mehrere Projekte haben, bedeutet das auch, dass es mehrere Übersichtspläne gibt. Diese sollten zumindest in einem ähnlichen Format an immer fast derselben Stelle zu finden sein.

Dafür können Sie Papier verwenden oder Excel. Es gibt aber auch (teilweise kostenlose) Tools im Internet, mit denen Sie Ihre Aufgaben erfassen und verwalten können, wie zum Beispiel:

- Remember the Milk ([remem-berthemilk.com](http://remem-berthemilk.com))
- Lean Kit Kanban ([leankitkanban.com](http://leankitkanban.com))
- Thinking Rock ([trgtd.com.au](http://trgtd.com.au))
- ToDoIst ([todoist.com](http://todoist.com))

Auf diese Weise müssen Sie nicht immer daran denken, dass Sie „in diesem Projekt noch dies und in jenem Projekt noch das zu erledigen haben“. Für den Überblick verfügen Sie nun über Ihre Aufgabenliste, in der Sie alles wie folgt überwachen können:

- Erfassen Sie alle Dinge, die Ihre Aufmerksamkeit auf sich ziehen.
- Arbeiten Sie durch, was diese Dinge bedeuten und was Sie mit ihnen tun wollen.
- Organisieren Sie die Ergebnisse, die sich aus dem vorherigen Schritt ergeben haben.
- Sichten Sie die Ergebnisse regelmäßig.
- Erledigen Sie die aktuell anstehenden Aufgaben.

### Mein Rat

Behalten Sie am besten auch Ihre privaten Projekte auf diese Weise im Blick. Wenn Ihnen Ihre einzelnen privaten jeweils zu klein sind, erfassen Sie Aufgaben daraus in einer Sammeliste.

Das Entscheidende bei dieser Form der Projektüberwachung: Achten Sie darauf, dass Sie stets alle fünf der oben genannten Punkte – von der Erfassung bis zur Erledigung – im

Auge behalten. Letztlich ist das aber eine reine Übungssache. Am besten klappt es, wenn Sie sich feste Termine für die einzelnen Schritte in Ihrem Tages- oder Wochenablauf reservieren. Arbeiten Sie in dieser Zeit die einzelnen Schritte bewusst nacheinander ab.

1 2 3 Schnell-Check für Ihre Projekte	
Sie ...	Okay
▶ überwachen und kommunizieren den Fortschritt in Ihren Projekten.	✓
▶ planen Ihre Projekte sorgfältig.	✓
▶ sind flexibel mit Ihren Plänen und passen sie regelmäßig den Gegebenheiten an.	✓
▶ verwalten die Planungen aller Ihrer Projekte an einem zentralen Ort, idealerweise in einem Tool.	✓
▶ konzentrieren sich aufs Wesentliche und sagen bei einigen Projekten „Nein“.	✓
▶ legen Prozesse und Abläufe fest und kommunizieren diese.	✓
▶ achten auf einen flexiblen Umgang mit diesen Prozessen und Abläufen.	✓
▶ legen die Rollen im Team fest und klären gemeinsam die Zuständigkeiten.	✓
▶ suchen sich ein Team zusammen, das an Ihr Projekt glaubt.	✓
▶ beenden alle Projekte, die keine Unterstützung von oben haben.	✓

Der Autor: Gregor Groß hat zusammen mit seiner Frau bereits drei Unternehmen gegründet. Dabei konnte er hautnah erleben, wie wichtig gute Kenntnisse im Multi-Projektmanagement sind.



## Sicher motivieren

## Wertschätzend führen – und kommunizieren

Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zeigt auf, dass jeder zweite Betrieb für ungelöste Konflikte und dadurch verzögerte Projekte jährlich 50.000 € ausgibt. Bei jedem zehnten Unternehmen sind es sogar 500.000 € pro Jahr. Reibungsverluste und Konflikte absorbieren außerdem 30 bis 50 % der Arbeitszeit von Führungskräften.

Der Erfolg von Projekten hängt also maßgeblich davon ab, wie die Beteiligten zusammenarbeiten. Wie lässt sich aber in einem Netz gegenseitiger Abhängigkeit und hohem Zeitdruck Kooperation bewirken? Nachweisbar ist das möglich durch eine wertschätzende, klare Kommunikation und gutes Beziehungsmanagement.

### Neue Wege für effizientere Arbeitsprozesse

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten braucht es Ermutigung

und klaren Austausch mit den Mitarbeitern und Kollegen. Zum Hintergrund:

- Menschen sind aus biologischer Sicht **Beziehungswesen**, die nach Wertschätzung, Kooperation und Anerkennung streben.
- Die Qualität der Beziehungen im Arbeitsleben entscheidet, mit welchem Engagement Menschen gemeinsam an einem Strang ziehen.

Mit den folgenden **neun Strategien** für wirksames Beziehungsmanagement fassen wir die essenziellen Inhalte wertschätzender Kommunikation und die darunterliegende Haltung zusammen.

#### 1. Strategie: Überprüfen Sie Ihre Haltung

Unser Denken prägt unser Handeln: Wenn wir daran glauben, dass Menschen grundsätzlich gern zur Erfüllung von Bedürfnissen beitragen, wenn sie mit ihren eigenen Anliegen respektiert werden, dann

wird es leichter fallen, auf unser Gegenüber in schwierigen Situationen einzugehen. Ein wohlwollendes Menschenbild ist das Herzstück der wertschätzenden Kommunikation.

- Überprüfen Sie daher immer wieder Ihre **innere Haltung** mit folgender Frage: Wie wirkt sich das, was Sie von Ihrem Gegenüber denken, auf das Gespräch aus? Seien Sie sich dabei bewusst, dass Sie bestimmen, was Sie denken.
- Fragen Sie sich **unmittelbar**, bevor Sie ins **Gespräch** einsteigen: Sind Sie bereit, Ihr Gegenüber als Mensch statt als Kontrahenten zu sehen? Betrachten Sie das Verhalten des anderen als Handlung gegen Sie oder für ihn selbst?

#### 2. Strategie: Suchen Sie Selbstklärung

Bevor Sie Störungen ansprechen, braucht es **Klarheit**, worum es geht. Die Selbstklärung trägt dazu bei, zu unterscheiden ...

- zwischen dem, was wir **wahrnehmen**, und
- welche **Bedeutung** wir den Fakten geben.

Hören Sie sich zuerst **selbst empathisch** zu, bevor Sie in ein Gespräch

### Übersicht: Die neun Strategien für wirksames Beziehungsmanagement



### IMPRESSUM

Coaching – Setzen Sie neue Potenziale frei  
GWI Gesellschaft für Wirtschaftsinformation GmbH & Co. OHG,  
Römerstraße 4, 86438 Kissing  
Tel.: 08233 23-7850

Internet: [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)  
Abonnentenservice: [service@gwi.de](mailto:service@gwi.de)  
Geschäftsführer: Werner Pehland, Wolfgang Materna, Werner Mützel  
Herausgeber: Dr. Patrick Hamilton  
Chefredaktion: Dr. Jutta Gröschl (V.i.S.d.P.)  
Redaktion: Renommierte Fachautoren  
Objektleitung: Carolin Waasen  
Satz: contentsign, Thomas Gandert, Mayschoß

Alle Angaben in „Coaching“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.  
Erscheinungsweise: monatlich  
ISSN 1861-6941

## Sicher motivieren

### Übersicht: Die vier Schritte der positiven Handlungssprache

Beobachtung (ohne zu bewerten)	„Heute ist Abgabetermin und die vereinbarten Zahlen liegen mir nicht vor.“
Befinden (ohne Interpretation oder Gedanken)	„Das alarmiert mich, ...“
Bedürfnisse	„... weil mir an Verlässlichkeit der Absprachen liegt und Verbindlichkeit gegenüber dem Kunden.“
Bitte (konkret realisierbare Handlung)	„Bitte sagen Sie mir, was Sie brauchen, um die Ergebnisse vorzulegen?“

einsteigen. Was ist tatsächlich passiert? Übersetzen Sie Vorbehalte und Urteile in Bedürfnisse.

### 3. Strategie: Setzen Sie die positive Handlungssprache um

Orientieren Sie sich bei herausfordernden Gesprächen an den vier Schritten der positiven Handlungssprache (siehe Übersicht oben). Wenn es Ihnen gelingt, Ihrem Gegenüber aufzuzeigen, um was es Ihnen geht – ohne Schuld zuzuweisen bzw. ein Urteil zu fällen oder wertende Kritik zu äußern, haben Sie gute Chancen, gehört zu werden.

#### Unser Rat

Schreiben Sie sich am besten vor wichtigen Gesprächen die vier Schritte auf. Diese Vorbereitung hilft Ihnen, sich innerlich auf das auszurichten was Ihnen wichtig ist.

### 4. Strategie: Behalten Sie das „Ziel der Verbindung“ im Auge

Bevor Sie ins Gespräch gehen, überprüfen Sie Ihre Absicht, die Sie damit verfolgen:

- Wollen Sie Ihr Gegenüber dazu bringen, etwas für Sie zu tun, egal ob dies aus freien Stücken geschieht oder nicht? Dann ist der Widerstand schon vorprogrammiert, und die Beziehung leidet erheblich darunter.
- Behalten Sie jedoch das Ziel der Verbindung im Auge, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine gemeinsame Lösung gefunden wird. Denn nur wenn Sie in konkretem Kontakt mit dem Gegenüber sind,

kann das Gespräch konstruktiv geführt werden.

Nehmen Sie am besten während des Gesprächs immer wieder einmal kurz die Vogelperspektive ein. Fragen Sie sich: Was beabsichtige ich gerade – Durchsetzen oder Verbindung?

### 5. Strategie: Zeigen Sie Präsenz

Unter Präsenz verstehen wir die Fähigkeit, mit der ganzen Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt zu sein. Ihre volle Konzentration ist bei dem, was jetzt ist – entweder bei Ihnen selber oder bei Ihrem Gegenüber. Das ist eines der größten Geschenke, die wir uns gegenseitig machen können, ohne einen Ratschlag oder eine Lösung zu liefern. Damit steigt das Vertrauen, ernst genommen und akzeptiert zu werden.

Gehen Sie in Mitarbeitergesprächen mit Ihrer Aufmerksamkeit bewusst in den jetzigen Moment. Dies erleichtert es Ihnen, den Fokus auf das aktuelle Befinden der Beteiligten zu lenken – anstatt im Kopf schon an einer Lösung zu basteln. Wenn Sie

innerlich nicht frei dafür sind, dann vertagen Sie das Gespräch.

### 6. Strategie: Zeigen Sie Empathie

Empathie gehört zu den Schlüsselkompetenzen eines erfolgreichen Beziehungsmanagements und in der Führung. Es beinhaltet, die Welt aus den Augen des Gegenübers zu sehen und dabei für einen Moment die eigene Sichtweise außer Acht zu lassen. Damit schaffen wir nicht nur Vertrauen und Verbindung zum Gegenüber, sondern erweitern auch unseren persönlichen Horizont.

Wenn wir glauben, unsere „Pappenheimer“ bereits zu kennen, entgeht uns mit dieser Einstellung die Entwicklung unserer Mitarbeitenden oder Mitmenschen. Die Welt des Gegenübers zu verstehen heißt aber auf der anderen Seite nicht, damit einverstanden zu sein. Es bedeutet, den Menschen mit seinem Befinden und seinen Bedürfnissen ernst zu nehmen.

Überprüfen Sie also immer wieder in Ihren Gesprächen, wo Sie gerade im Kommunikationsprozess stehen. Sind Sie mit Ihrer eigenen Welt beschäftigt oder haben Sie Ihre Sensoren ganz auf das Gegenüber ausgerichtet?

### 7. Strategie: Übernehmen Sie Eigenverantwortung

Eigenverantwortung heißt, die Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Oder anders ausgedrückt: Es liegt in Ihrer Entscheidungsmacht, ob Sie den Menschen wohlwollend begegnen und davon ausgehen, dass diese nicht gegen Sie, sondern für sich handeln.

### Übersicht: Die vier Schritte der Empathie

Beobachtung	„Wenn Sie sagen, dass eine Störung im System aufgetreten ist ...“
Befinden	„... sind Sie unruhig ...“
Bedürfnisse	„... weil Sie Klarheit und Effizienz in den Arbeitsabläufen brauchen.“
Bitte	„... und möchten Sie jetzt darüber reden, wie wir mit der Kundenzusage umgehen und Störungen künftig ausschalten können?“

## Sicher motivieren

Wenn Sie sich bewusst sind, dass Ihr Befinden durch **unerfüllte Bedürfnisse** verursacht wird und nicht durch das Handeln anderer, bleiben Sie handlungsfähig:

- Sie sind der einzige Mensch, der verantwortlich für die Erfüllung Ihrer Bedürfnisse ist. Damit können Sie auch aktiv Einfluss darauf nehmen, wie Sie sich fühlen.
- Letztendlich liegt es in Ihrem Verantwortungsbereich, was Sie sagen, hören oder tun. Das heißt aber auch, dass Schuldzuweisungen, Urteile und wertende Kritik eine „Opferhaltung“ verstärken.

Wenn wir lernen, die Verantwortung für unser Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen, stehen uns vielfältige **Entwicklungsmöglichkeiten** offen. Das fördert eine Kultur der Kooperation, Gleichwertigkeit und Menschlichkeit.

### Unser Rat

Wenn Sie starken Ärger verspüren, fragen Sie sich, ob Sie gerade dabei sind, Ihrem Gegenüber die Schuld für Ihr Unwohlsein in die Schuhe zu schieben. Wenn ja, dann wandeln Sie Ihren Ärger („Wieder hat er nur Ausreden parat!“) in Bedürfnisse („Ich brauche Kooperation“). Damit eröffnet sich Ihnen die Chance, wieder Einfluss auf Ihr Wohlbefinden zu nehmen („Ich bitte ihn jetzt um seine konkreten Vorschläge, wie der Auftrag erfüllt wird.“) – und Sie bleiben nicht im destruktiven Denken gefangen.

## 8. Strategie: Suchen Sie Win-win-Lösungen

Wenn Sie erfolgreich verhandeln wollen, behalten Sie die **Bedürfnisse aller Beteiligten** im Auge. Wenn Sie nämlich Ihre Wünsche über die der anderen stellen, sind Widerstand und verhärtete Fronten vorprogrammiert. Auch hier gilt: Verstehen heißt nicht einverstanden zu sein, sondern ernst zu nehmen, was Menschen bewegt.

Bevor Sie also in Gespräche gehen, halten Sie sich Folgendes vor Augen: Es ist genug für alle da.

- Parken Sie Ihre „Lieblingslösung“, um wirklich offen für die Bedürfnisse der Beteiligten zu bleiben.
- Schauen Sie sich auch die Welt aus der Perspektive des Gegenübers an.

Sind alle Anliegen erst einmal auf dem Tisch, zeigen sich vielfältige Handlungsmöglichkeiten. Dann ist es nur ein kleiner Schritt zu Win-win-Lösungen, mit denen nicht nur alle leben können, sondern auch zufrieden sind.

## 9. Strategie: Feiern Sie Erfolge

Richten Sie Ihren Fokus auf das, was in Beziehungen schon **gut funktioniert**:

- Feiern Sie das **gemeinsame Erreichen** von Meilensteinen, Zielen oder erfüllten Träumen.
- **Kosten** Sie die Kraft aus, die darin steckt.

Gemeinsames Feiern und Dankbarkeit **verbindet** Menschen miteinander und gibt Rückhalt in stürmischen Zeiten.

Sagen Sie Ihren Mitarbeitenden ganz konkret, mit welchen Handlungen sie zum Teamerfolg beigetragen haben. Wenn Sie auf diese Weise **Feedback geben**, schaffen Sie ein Umfeld, in dem Menschen mit Freude einen Beitrag leisten. Denn es bestärkt, mit den eigenen Beiträgen wahrgenommen zu werden.

- **Beginnen** Sie Ihre Meetings damit, das aufzuzählen, was seit dem letzten Treffen erreicht wurde.
- Schreiben Sie selbst ein **Wertschätzungs-Tagebuch** oder nehmen Sie sich jeden Tag ein paar Minuten dafür Zeit, das zu feiern, was Ihnen gut gelungen ist oder wie Menschen Ihnen das Leben erleichtert haben.

Sie setzen damit **Ressourcen frei** – nicht nur bei Ihren Mitarbeitern, sondern auch bei sich. Beginnen Sie daher möglichst bald, die neun vorgestellten Strategien in Ihren Arbeitsalltag bewusst zu integrieren – und umzusetzen.

1 2 3 Schnell-Check für wertschätzende Führung	
Sie ...	Okay
▶ ermutigen Ihre Mitarbeiter, wenn diese mit Hürden und Unsicherheiten zu kämpfen haben.	✓
▶ fördern den offenen Austausch in Ihrem Team.	✓
▶ wissen, dass der Erfolg Ihres Bereiches vor allem von der positiven Zusammenarbeitsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter lebt.	✓
▶ zeigen Anerkennung, wenn Mitarbeiter optimale Leistung erbracht. Zugleich achten Sie darauf, dass dies nicht zu Neid bei den anderen Teammitgliedern führt.	✓
▶ zielen mit Ihrem Verhalten stets darauf, dass letztlich alle Ihre Mitarbeiter zum Wohle des gesamten Bereiches an einem Strang ziehen.	✓

Die Autoren: Gabriele Lindemann ist Inhaberin der Unternehmensberatung „Menschen und Ziele“ in Nürnberg. Vera Heim bietet mit ihrer „The Coaching Company“ Seminare in Zürich und Umgebung an. Beide Trainerinnen haben sich auf die Anwendung der wertschätzenden Kommunikation im Business spezialisiert.



## Meine Empfehlung:



**Erfolgsfaktor Menschlichkeit**  
Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren

Gabriele Lindemann und Vera Heim, Junfermann Paderborn.

## Innovativ Führen

# Wählen Sie Ihren Führungsstil

Führungskräfte müssen heute viele verschiedene Rollen ausfüllen: Sie sollen

- Visionäre sein – aber zugleich nüchtern und pragmatisch die finanziellen Interessen ihres Unternehmens verfolgen.
- soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern zeigen – aber die Zielorientierung dabei nicht aus den Augen verlieren.

Der „ideale Manager“ wird schon in **Stellenanzeigen** widersprüchlich charakterisiert: Gesucht werden Personen, die „echt“ sind, mit „Ecken und Kanten“, unverfälscht, aufrichtig, ehrlich und integer. Aber sie sollen die Interessen des Unternehmens auch loyal und überzeugend vertreten können.

Wer sich im Job mit Zweifeln, Kritik und Selbstkritik zeigt, hat oft wenige Chancen. Erfolgreich ist dagegen, wer für sich definieren kann, welche Rolle in der jeweiligen Funktion zu spielen ist – und dies auch konsequent durchhält.

### Die drei klassischen Führungsstile

Kurt Lewin, der Begründer der modernen Sozialpsychologie, definierte bereits in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts **drei wesentliche Führungsstile** und untersuchte deren Auswirkungen auf Gruppenatmosphäre, Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz. Aus jedem der drei Führungsstile ergeben sich **Vor- und Nachteile**.

Den **einen optimalen Führungsstil** gibt es jedoch bis heute nicht, da er von vielen sich wandelnden Faktoren abhängt und Manager auch immer Resultate vorzuweisen haben:

- Wenn dies mit einem kooperativen Führungsstil erreicht werden kann, ist das umso besser.
- Wo dies nicht funktioniert, werden in der Regel die Resultate höher gewichtet als der Stil.

### Unterschiedlich erlebt: Ihr Führungsverhalten

Als Führungskraft handeln Sie immer in einem sich ständig **wandelnden Umfeld** aus Personen, Situationen und Erfolgskriterien.

In den 60er Jahren haben Robert R. Blake und Jane Mouton für das

## Übersicht: Die drei klassischen Führungsstile

Bezeichnung	Charakteristika	Vorteile	Nachteile
autoritär	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ klare Trennung zwischen Führung und Mitarbeitern</li> <li>▶ Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert.</li> <li>▶ Die Mitarbeiter führen aus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ schnelle Handlungsfähigkeit – besonders auch in Krisensituationen</li> <li>▶ klare Verteilung der Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ distanziertes Verhältnis</li> <li>▶ wenig Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter</li> <li>▶ mögliche Überforderung des Vorgesetzten</li> <li>▶ Fehler oder falsche Einschätzungen können die Folge sein.</li> <li>▶ Wenn der Vorgesetzte nicht da ist, stockt die Arbeit.</li> </ul>
kooperativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse einbezogen.</li> <li>▶ Delegation ist möglich.</li> <li>▶ Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ besseres Verständnis der Zusammenhänge</li> <li>▶ Die Motivation der Mitarbeiter wird gefördert.</li> <li>▶ Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter werden ernst genommen.</li> <li>▶ Der Vorgesetzte wird entlastet.</li> <li>▶ Das Arbeitsklima ist angenehm und fördert gute Ergebnisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es besteht die Gefahr, dass es zu <b>keinen klaren Entscheidungen</b> kommt.</li> <li>▶ In seinem Bemühen es allen recht zu machen, kann sich der Vorgesetzte im Ernstfall <b>nicht durchsetzen</b>.</li> <li>▶ Darunter kann die Disziplin leiden.</li> <li>▶ Notwendige Entscheidungen können auf die lange Bank <b>geschoben</b> werden.</li> </ul>
Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeiter haben volle Freiheit.</li> <li>▶ Entscheidung und Kontrolle liegen bei der Gruppe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Da die Mitarbeiter selbstbestimmt mit einem großen Spielraum handeln, kann sich das <b>motivierend</b> auswirken.</li> <li>▶ Die Mitarbeiter können ihre <b>persönlichen Stärken</b> einbringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nicht jeder Mitarbeiter kann mit dem hohen Maß an Freiheit <b>umgehen</b>.</li> <li>▶ Ohne die ordnende Hand des Vorgesetzten tritt leicht <b>Desorientierung</b> auf.</li> <li>▶ Aufgabeninteresse, Gruppenzugehörigkeit und Zufriedenheit nehmen ab.</li> <li>▶ <b>Gruppenkonflikte</b> nehmen zu.</li> </ul>

## Innovativ Führen

Unternehmen Exxon Mobil ein **Verhaltensgitter** („Blake/Mouton Grid“) entwickelt. Es geht davon aus, dass es immer wenigstens zwei Orientierungsebenen im Führungsverhalten gibt: die aufgabenorientierte (sachrational) und die mitarbeiterorientierte Ebene (sozioemotional).

Das Gitter erleichtert die Analyse von Führungsstilen innerhalb bestimmter Situationen, weil folgende Faktoren betrachtet werden:

- die Organisation, in der eine Person tätig ist
- die jeweilige Situation, in der sie sich befindet
- die Führungsvorstellungen des Vorgesetzten
- die Persönlichkeit des Vorgesetzten
- die Möglichkeiten des Vorgesetzten, erlerntes Verhalten auch auf konkrete Führungssituationen anzuwenden.

Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass verschiedene Führungsstile in verschiedenen Situationen flexibel angewendet werden

### Die Erfolgsregeln deutscher Spitzenmanager

Laut einer Studie der Universität Hohenheim, Stuttgart<sup>1</sup> aus dem Jahr 2007 über deutsche **Spitzenmanager** sieht die Mehrheit der dort Befragten die Autorität ihrer Persönlichkeit als wichtigstes Element ihres Erfolgs als Manager. Sie orientiert sich nicht nur an Effizienz- und Erfolgswerten, sondern richtet sich auch an ethisch-moralisch verantwortlichem Handeln aus. Fast zwei Drittel der befragten Vorstandsmitglieder sind davon überzeugt, dass ihre Autorität und richtiges Führen besonders aus ihrer **Authentizität** und **Glaubwürdigkeit** erwachsen. Die fachliche Kompetenz eines Managers dagegen rangiert in der Bedeutung weit hinter den sozialen Kompetenzen.

<sup>1</sup> Vgl. Buß, Eugen (2007). *Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln.* Oldenbourg Verlag. München und Wien.

sollten. Die besten Vorgesetzten sind demnach diejenigen, die

- unterschiedliche Verhaltensstile anwenden und
- den richtigen Stil für jede Situation finden.

Viele der Rollen, die Vorgesetzte heute spielen müssen, passen nicht bruchlos zusammen: Mitarbeiter, Führungskollegen, Öffentlichkeit und sogar das private Umfeld erwarten jeweils etwas anderes. Erfolgreichen Managern bleibt also gar nichts anderes übrig, als sich dieser verschiedenen Rollen bewusst zu werden. Je selbstbewusster und glaubwürdiger Sie diese spielen, desto „echter“ treten Sie auch auf.

### Glaubwürdigkeit schafft Sicherheit

Gutes Führen ist jedoch auch von einer weiteren wichtigen **Autoritätsquelle** abhängig – nämlich vom Mandat des Teams.

Die Alltagserfahrung zeigt, dass gutes Führen vor allem mit dem Vertrauen zusammenhängt, das die Mitarbeiter einer Führungskraft entgegenbringen: Sie wenden sich mit ihren Ideen und Konzepten wesentlich lieber an Vorgesetzte, von denen sie sich ernst genommen fühlen. Daher fungieren erfolgreiche Vorgesetzte heute vor allem als **Bindeglied** zwischen

- den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter und
- den Markterfordernissen eines Unternehmens.

Dies gelingt jedoch nur dann, wenn die Führungskraft **persönliche Souveränität** besitzt und unabhängige Wertmaßstäbe überzeugend verkörpern kann.

Vermitteln Sie deshalb Ihre Botschaften konsequent und ehrlich. Diese Glaubwürdigkeit schafft Sicherheit im Team und kann auch Krisensituationen besonders positiv beeinflussen.

Das Schlüsselwort dabei heißt **Authentizität**: Authentische Vorgesetzte ...

- erwecken Vertrauen,
  - überzeugen nach innen und nach außen,
  - wirken als Vorbilder
- und führen so ihre Mitarbeiter zu unternehmerischen Erfolgen.

### Balance ist wichtig

Authentizität muss jedoch sorgsam **aufgebaut** und behutsam gepflegt werden:

- Wer sich immer nur stur an die Regeln einer Rolle hält, wirkt schnell **kalt und mechanisch**.
- Wer andererseits immer spontan seinen Gefühlen folgt, agiert blind und eckt an.

Ein authentischer Führungsstil entsteht nur, wenn er rational erfolgt. Umgekehrt funktioniert das strategische Spiel mit verschiedenen Rollen nur dann, wenn Sie auch mit dem **Herzen** dabei sind.

Menschen, die die obengenannten Fähigkeiten besitzen, sind wahre Führungspersönlichkeiten. Sie halten die **Balance** zwischen

- **Erfolgsorientierung** und Teamgeist,
- persönlichem und unternehmerischem Engagement

und sie verlieren nicht den **Überblick** über ihre verschiedenen Rollen.

Sie schaffen es, ihre Teams mit einer **gemeinsamen Zukunftsvision** zu begeistern und ihre eigene Motivation an ihr Team zu übertragen. So stellen sie ...

- einerseits sicher, dass die alltägliche Arbeit zuverlässig getan wird,
- können aber andererseits motivieren.

Kurz gesagt: Sie genießen das **grundsätzliche Vertrauen** ihres Teams. Wenn Ihnen dies mit Ihrem Führungsstil gelingt, können Sie Ihre Mitarbeiter wirklich „mitreißen“ und werden gemeinsam viel erreichen.

Die Autorin: Susanne Schardt ist Inhaberin der Unternehmensberatung „Realitäten Bureau“ in Frankfurt.



## Best Practice

## Fragen macht Sie erfolgreich

Im Jahre 2000 gründeten Jan Kalbfleisch und Martina Schenzel ihr Unternehmen Erfolg® GmbH. Ihre Vision: Hochkarätige Vortragsveranstaltungen mit Top-Referenten all jenen anzubieten, die sich privat und beruflich weiterentwickeln möchten. Mittlerweile finden die Vortragsveranstaltungen „Von den Besten profitieren“ im gesamten deutschsprachigen Raum in über 30 Städten statt. Bei diesen Veranstaltungen wird eins immer deutlich: Wer neugierig bleibt und fragt, arbeitet aktiv an seiner Entwicklung.

**Coaching:** Warum helfen Fragen, sich persönlich und seine Führungsaufgaben weiterzuentwickeln?

**Martina Schenzel:** Niemand sollte sich zieren, Fragen zu stellen. Viele meinen, der Satz „Wer nicht fragt, bleibt dumm“ sei nur an Kinder gerichtet. Das ist ein großer Irrtum. Lebenslanges Lernen – egal ob privat oder beruflich – wird in unserer sich ständig wandelnden Welt immer wichtiger. Ohne Fragen funktioniert dies aber nicht. Stillstand der individuellen Weiterentwicklung wäre vorprogrammiert. Deshalb: Lieber einmal zu oft als einmal zu wenig fragen. Nur wer fragt, der kann auch anderen Antworten geben.

**Coaching:** Können Sie dies bitte an konkreten Unternehmensbeispielen darstellen?

**Jan Kalbfleisch:** Es gibt da oder dort Ansätze, aber ehrlich gesagt sind wir davon noch zu weit entfernt. Und wo es gute Beispiele gibt, sind sie oft mit dem nächsten Chef schon wieder zunichte gemacht.

Das Verhalten, das in der alten Industriegesellschaft mit ihren starren, schlagkräftigen Strukturen nötig war, lässt sich nicht so leicht in Richtung mehr Flexibilität verändern. Umgang mit Wissen ist immer Umgang mit anderen Menschen, die wir unterschiedlich gut kennen, unterschiedlich gerne mögen und

mit denen wir unterschiedlich viele berechnete Interessensgegensätze haben. Und da ist es immer noch Standard, an die Interessen des Einzelnen zu denken und sich sehr statusorientiert zu verhalten.

Bis wir wirklich effizient mit Wissen umgehen, statt zuerst an innerbetriebliche Machtfragen zu denken, braucht es eine breite Bewegung auf allen Hierarchieebenen.



## Internet Tipp

Das vollständige Interview finden Sie auf der Coaching Homepage ([www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)) im Abonnentenbereich.

**Coaching:** Warum glauben Sie, dass die Krise im vergangenen Jahr die Unternehmen auf eine höhere Stufe des Wohlstands trägt?

**Jan Kalbfleisch:** Es gab in der Vergangenheit immer wieder Krisenzeiten mit teilweise dramatischen Auswirkungen auf die Menschen. Doch nicht selten waren diese Krisenzeiten auch die Geburtsstunde von bahnbrechenden Erfindungen.

Viele neue Denkansätze, innovative Lösungen und somit auch Erfolge, hätte es ohne die Krisen vielleicht nie gegeben. In Zukunft wird es noch mehr darauf ankommen, fundiertes Know-how zu erlangen und die Fähigkeit zu besitzen, dieses in beruflichen, sozialen – ja globalen Netzwerken richtig einzusetzen und auch zuzulassen. Die Steigerung der Effizienz wird in den Mittelpunkt

rücken. Kosten und Zeit werden dadurch eingespart und Energieresourcen geschont. Daraus entstehen rentablere Arbeitsplätze und mehr Wohlstand. Krisen sind letztlich Probleme, die gelöst werden müssen. Dafür braucht es aber die notwendige Anzahl an gut ausgebildeten Personen, die diese Probleme meistern.

**Coaching:** Sehen Sie hierfür bereits konkrete Belege in der Wirtschaft?

**Martina Schenzel:** Konkrete Belege dafür haben wir weniger im Alltag als vielmehr darin, dass eine neue Kultur der Zusammenarbeit Thema ist. Zu sehen ist das in allen Firmen, etwa an der Unsicherheit in den Strukturen, der Verunsicherung von Führungskräften, der inneren Kündigung der Mitarbeiter sowie an der intensiver werdenden demografischen Diskussion. ■



## Meine Empfehlung:

Unternehmen Erfolg (Hrsg.): „Warum – 22 Fragen an Top-Referenten“, GABAL Verlag, Offenbach 2010.

Vorschau  
September 2010

## Sicher motivieren

Nervende Geschäftspartner – das können Sie tun

## Richtig kommunizieren

Kennzeichen guter Entwicklungsgespräche

## Sicher entscheiden

Entscheiden trotz unvollständiger Informationen