

**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte– News-Letter Nr. 12**

## ***Was macht eine effektive Führungskraft aus?***

„Ein Merkmal für Führungspotenzial ist die Fähigkeit, zu erkennen, wer das eigene Leben verändern könnte, und diese Person als Mentor für sich zu gewinnen.“

*Warren G. Bennis – Prof. Für Betriebswirtschaft und Bestsellerautor*

**Sehr geehrte Frau Wietasch,**

diese Frage wird uns immer wieder in der Beratung gestellt: Was man eine gute Führungskraft aus? Gibt es die wahre Führernatur, wie wichtig ist Charisma, wie wichtig die Führungsinstrumente? Was ist angeboren? Was kann erlernt werden?

Peter Drucker, seit vielen Jahrzehnten in der internationalen Beratung tätig, schreibt in seinem Artikel „Was macht eine effektive Führungskraft aus?“, dass selbst einige der effektivsten Führungskräfte – ob in Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen, ganz und gar nicht dem gängigen Bild von Führernatur entsprachen. Diese erfolgreichen Führungskräfte waren sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, sie vertraten sehr unterschiedliche Werte und Meinungen und hatten sehr unterschiedliche Stärken und Schwächen. Was alle erfolgreich machte, waren die acht **Kardinaltugenden**, denen sie treu blieben:

- Sie fragten sich: **Was ist zu tun?**
- Sie fragten sich: **Was ist gut für das Unternehmen?**
- Sie **entwickelten einen Aktionsplan.**
- Sie übernahmen **Verantwortung** und trafen **Entscheidungen.**
- Sie sorgten für effektive **Kommunikationsstrukturen.**
- Sie konzentrierten sich auf die **Chancen?**
- Sie gestalten ihre **Meetings produktiv.**
- Sie **dachten und sprachen von einem „Wir“.**

Sie werden sich fragen, was kann ich nun mit den „Kardinaltugenden anfangen?“ Anhand der beiden ersten Tugenden erwerben Sie sich das Wissen, das Sie brauchen, um effektiv zu sein. Die nächsten vier wandeln dieses Wissen in effektives Handeln um. Und die letzten beiden Tugenden stehen für jenes Verhalten, das die Effektivität voraussetzt.

### **Zu 1. – Wissensbedarf**

Eine effektive Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie fragt: „**Was ist zu tun?**“ und nicht etwa „Was möchte ich tun?“

Auf die Frage „Was ist zu tun?“ ergeben sich zumeist mehrere dringliche Aufgaben. Effektive Führungskräfte verzetteln sich nicht. Sie konzentrieren sich auf eine Aufgabe zur Zeit, sofern es irgend möglich ist. Sie setzen Prioritäten und halten diese ein. Ideale Führungskräfte wissen, dass aufgeschoben und aufgehoben de facto dasselbe sind. Eine effektive Führungskraft stellt fest, welche Aufgabe am besten zu ihr passt, konzentriert sich auf diese und delegiert verantwortungsvoll die restlichen Aufgaben. Auch das macht eine effektive Führungskraft aus. Sie versucht erst gar nicht das zu tun, was ihr nicht liegt.

**Zu 2. Was ist das Richtige für das Unternehmen?** Es wird nicht gefragt, was ist gut für die Eigentümer oder was ist gut für die Mitarbeiter, oder was ist gut für den Aktienkurs oder was ist gut für uns als Führungskräfte. Es ist wichtig, immer alle Größen im Auge behalten und die Balance sowohl für den Markt, die Mitarbeiter, die Eigentümer etc. zu finden.

Sich zu fragen „**Was ist gut für das Unternehmen**“, garantiert noch nicht, dass auch die richtigen Dinge getan werden. Selbst die klügste Führungskraft ist ein Mensch und entsprechend anfällig für Fehleinschätzungen und Vorurteile. Die Frage deshalb jedoch gar nicht erst zu stellen, kommt einer Garantie für falsches Handeln gleich.

### **Zu 3. – Der Aktionsplan**

Führungskräfte sind Macher. Sie setzen Dinge um. Noch so umfassendes Wissen vermag nichts auszurichten, solange Führungskräfte es nicht in Taten umsetzen. Daher braucht es einen Aktionsplan, wenn Sie effektiv sein wollen.

Die Fragen, die sie sich stellen sollten, lauten: „Welche Beiträge, Leistungen und Resultate sollte das Unternehmen innerhalb der nächsten 18 Monate bis 2 Jahre von mir erwarten, für was bin ich verantwortlich und in welchem Zeitraum?“

Eventuelle Hemmnisse sollten anhand der nachfolgenden Fragen ermittelt werden:

- Ist unser Vorgehen **ethisch** einwandfrei?
- Ist unser Vorgehen unternehmensintern **akzeptabel**?
- Ist unser Vorgehen **legal**?
- Ist unser Vorgehen mit unseren Ideen, unseren Werten und unserer Unternehmenspolitik **kompatibel**?

Ein Aktionsplan ist eine Absichtserklärung, keine Verpflichtung, die man eingeht! Je erfolgreicher ein Aktionsplan ist, um so häufiger wird er geändert.

Ein Aktionsplan gibt klare Vorgaben über die **Ergebnisse** und er braucht eingearbeitete Mechanismen für ein „Controlling“ oder für die „Meilensteine“. Die Grundlage für einen Aktionsplan ist vor allem das **Zeitmanagement** bei effektiver Führung.

Ohne Aktionspläne werden Führungskräfte zu Gefangenen der Ereignisse!!

### **Zu 4 und 5 – Vom Plan zum effektiven Handeln.**

Effektive Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für Entscheidungen und Kommunikation.

**Effektive Entscheider** wissen, dass keine Entscheidung wirklich getroffen wurde, solange sie nicht:

- Den Namen desjenigen enthält, der für die Umsetzung und Fristeneinhaltung verantwortlich ist.
- Die Namen derjenigen aufführt, die von ihr betroffen sind und entsprechend informiert sein müssen, sie verstehen und sie gutheißen (bzw. wenigstens akzeptieren müssen);
- Die Namen der Menschen nennt, die über die Entscheidung unterrichtet werden sollten, auch wenn sie nicht direkt von ihr betroffen sind.

Bevor diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind, handelt es sich nicht um Entscheidungen, sondern bestenfalls um gute Absichten.

Ebenso gehört systematische Überprüfung und systematisches Feedback vor allem in schwierigen Entscheidungen dazu.

Anhand der Überprüfung von Ergebnissen mit Ergebniserwartungen können Führungskräfte sehen, welches Wissen und welche Informationen ihnen noch fehlen.

**Kommunikationsverantwortung.** Effektive Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für die Kommunikation. Sie sorgen dafür, dass sowohl ihr Aktionsplan als auch ihr Wissensbedarf von allen verstanden werden.

### **Zu 6. Chancen suchen und erkennen**

Effektive Führungskräfte konzentrieren sich auf Chancen, nicht auf Schwierigkeiten. Natürlich müssen Probleme angegangen und dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden. Aber effektive Führungskräfte wissen, dass „Problemlösung“, so notwendig sie auch sein mag, keine Resultate zeigt.

Gute Führungskräfte sehen vor allem Veränderungen als Chance und nicht als Bedrohung und sind systematisch auf der Suche nach Veränderungen, sowohl inner- wie auch außerhalb des Unternehmens.

### **Zu 7. Produktive Meetings.**

#### **Effektive Führungskräfte halten produktive Meetings ab.**

Meetings sind Arbeitssitzungen. Damit ein Meeting produktiv wird, braucht es ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Die Führungskraft muss sich fragen: „Welche Art Meeting ist die angemessene?“ und dann bei dieser bleiben. Man kann nicht zwei oder drei Sorten Meeting miteinander verquicken.

Die Produktivität eines Meetings hängt darüber hinaus davon ab, wie konsequent das Ende eingeläutet wird, sobald der Ausgangspunkt geklärt und verabschiedet wurde. Effektive Führungskräfte bringen nun nicht ein anderes Thema auf und leiten die nächste Diskussion ein. Sie fassen zusammen und beenden die Sitzung.

Und nicht zuletzt sind sich gute Führungskräfte durchaus bewusst, dass es keine „fast richtigen“ Meetings gibt. Sitzungen werden entweder produktiv gestaltet, oder sie sind blanke Zeitverschwendung.

### **Zu 8.**

#### **Effektive Führungskräfte danken oder sagen nicht „ich“ sondern „wir“**

#### **Effektive Führungskräfte sind die Ersten, die zuhören, und die Letzten, die reden.**

#### **Zum Schluss:**

Gute Führungskräfte unterscheiden sich erheblich in ihren Persönlichkeiten, Stärken und Schwächen, Werten und Überzeugungen. Sie haben jedoch eines gemeinsam: **Sie arbeiten effektiv und tun das Richtige.**

Es mag Führungskräfte geben, die schon als effektive Manager auf die Welt kommen. Doch die Nachfrage ist viel zu groß, als dass sie allein aus dem naturgegebenen Vorrat von „Napoleons“ gedeckt werden könnte.

**Effektivität ist eine Disziplin**, die man lernen muss. Und diese Disziplin ist für jede Führungskraft auf jeder Ebene dieselbe, vom kleinen Abteilungsleiter bis hin zum CEO.

Eine Führungskraft zu sein ist kein Privileg, sondern eine Verpflichtung. Und die oberste Verpflichtung dabei ist die zur Effektivität.

**Zum Schluss noch eine Überlegung von Peter Drucker**

**„Es ist wichtiger, das Richtige zu tun, als etwas richtig zu machen...“**

Das Richtige zu tun ist gleichbedeutend mit Effektivität, während etwas richtig zu machen sich auf Effizienz bezieht. Daher schauen Sie unbedingt: **„Was ist das Richtige für Ihr Unternehmen“**.

Wir wünschen Ihnen einen **erfolgreichen** Dezember 2004.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.