



## Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte - News-Letter Nr. 5/2009

**„Führung - Es geht nicht nur um Sie!  
„Winning - Das ist Management“ von Jack Welch**

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

Eines Tages sind Sie plötzlich Chef. Auf einen Schlag fühlt sich alles anders an - weil es anders ist. Chefsein verlangt ganz bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen. Aber welche? Viele frisch gebackene Führungskräfte betreten völliges Neuland. Vor dem Karriereprung drehte sich Erfolg immer nur um die eigene Entwicklung. Als Chef aber bemisst sich Ihr Erfolg allein am Vorankommen anderer.

Aus seinen mehr als vierzig Jahren Führungserfahrung leitet Jack Welch einen roten Faden ab: Führungsmethoden, auf die immer Verlass war.

### **Der tägliche Balanceakt.**

Als Führungskräfte müssen Sie den Spagat schaffen zwischen der Erreichung kurzfristiger Ziele - d.h. Gas zu geben - und langfristigen Zielen - das Entwickeln und Leben von Visionen. In Ihre Führungsposition wurden Sie jedoch berufen, weil Ihnen jemand zutraut, dass Sie beides gleichzeitig können - Gas geben und träumen. Man traut Ihnen genug Verständnis, Erfahrung und Durchsetzungsvermögen zu, um die mit Konflikten verbundenen Anforderungen kurz- und langfristiger Ziele ins Gleichgewicht zu bringen.

Führung ist nichts anderes als dieser tägliche Balanceakt. Natürlich wäre das Managerleben viel einfacher, wenn man nur ein paar Regeln einzuhalten hätte. Vergessens Sie´s! Widersprüche gehören nun einmal zum Geschäft. Darin liegt ja auch ein großer Reiz. Jeder Tag ist dadurch eine neue Herausforderung, jeder Tag bietet von neuem die Chance, noch besser zu werden - in einem Job, bei dem Perfektion aber letztlich illusorisch ist.

**Die Devise kann daher nur lauten: Gib Dein Bestes!**

### **Regel Nr. 1**

**Führungskräfte erhöhen ständig das Potenzial ihres Teams. Sie nutzen jede Begegnung, jedes Gespräch für eine Bewertung, zum Coaching und zum Aufbau von Selbstvertrauen.**

**Mitarbeiterbewertung** - Stellen Sie sicher, dass die richtigen Leute am richtigen Platz sind. Konkret: Unterstützen und fördern Sie diejenigen, die die geforderte Leistung bringen, wechseln Sie jene aus, bei denen das nicht so ist.

**Coaching** - Weisen Sie den Weg, unterstützen Sie Ihre Mannschaft mit konstruktiver Kritik, helfen Sie den Mitarbeitern auf jede erdenklich Weise dabei, ihre Leistung zu verbessern.

**Aufbau von Selbstvertrauen** - Drittens schließlich kommt es darauf an, durch Ermutigung, persönliche Unterstützung sowie Lob und Anerkennung ein Klima des positiven Denkens zu erzeugen.

Selbstvertrauen gibt Kraft und verleiht ihren Mitarbeitern den Mut, sich zu fordern, Risiken einzugehen und Ergebnisse zu erzielen, von denen sie nicht einmal zu träumen gewagt hätten. Selbstvertrauen ist der Treibstoff erfolgreicher Teams.

Leider sind Führungskräfte häufig der Meinung, die Förderung ihrer Mitarbeiter beschränke sich auf die jährlichen Leistungsbeurteilungen (s. Newsletter vom November 2009). Die Fehleinschätzung könnte gravierender nicht sein! Mitarbeiterförderung sollte tagtäglich stattfinden - als integraler Bestandteil des Routinebetriebes. So sind beispielsweise Kundenbesuche gute Gelegenheiten, Ihren Außendienst zu bewerten. Werksbesichtigungen bieten die Chance, vielversprechende Nachwuchskräfte kennen zu lernen usw.

## **Regel Nr. 2**

**Führungskräfte stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht nur kennen, sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben.**

Es versteht sich von selbst, dass Führungskräfte ihrem Team ein Ziel - eine Vision - vorgeben müssen, und in der Regel geschieht das ja auch. Doch mit der Vorgabe allein ist es nicht getan. Als Verantwortlicher sollten Sie auch sicherstellen, dass das Ganze mit Leben erfüllt wird.

Was heißt das konkret? Die Vision muss in konkrete Ziele und Vorgaben runtergebrochen werden. Sie müssen so griffig sein, dass jeder jederzeit im Tiefschlaf konkretes Handeln ableiten kann. Und dazu muss man sich manchmal den Mund fusselig reden, bis einem das Thema manchmal „schlicht zum Hals heraushängt.“

An der Botschaft liegt es selten - manchmal wurde sie nicht gehört, weil der Ruf nicht laut genug war, oder in die falsche Richtung ging. Vielleicht hat es an der Wiederholung und dem nötigen Nachdruck gefehlt. Vielleicht wurde das Ganze aber auch nicht schmackhaft genug gemacht.

Wenn Sie wollen, dass die Mitarbeiter die Vision wirklich verinnerlichen und danach handeln, sollten Sie für die nötigen Anreize sorgen - per Gehalt, Prämien oder sonstiger geeigneter Anerkennungen.

**Sorgen Sie dafür, dass den Worten Taten folgen.**

## **Regel Nr. 3**

**Führungskräfte überzeugen im Inneren und setzen positive Energie und Optimismus frei.**

Sie kennen das alte Sprichwort: „Der Fisch stinkt vom Kopfe her“. Meistens sind damit Organisationen gemeint, doch lässt sich das Sprichwort im Grunde auf jedwede Gruppe anwenden, um den Einfluss einer schlechten Einstellung an der Spitze zu beschreiben - auch auf kleine Teams. Über kurz oder lang sind dann alle davon infiziert. Die Haltung des Chefs ist regelrecht ansteckend. Jeder kennt die Dynamik: Ein agiler Manager mit Pep hat über kurz oder lang lauter Mitarbeiter um sich, die ähnlich agil und mit Pep zu Werke gehen wie er selbst. Und umgekehrt gilt, dass der pessimistische Sauertopf auch einer unglücklichen Truppe vorsteht.

Das ist manchmal hart. Aber es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, dem Sog des Pessimismus Paroli zu bieten. Vielleicht denken Sie jetzt: „Na ja, dieses Persönliche - da hätte ich ja Psychologe werden sollen und nicht Ingenieur mit Führungsaufgaben“ - und vielleicht haben Sie Recht. Nicht jeder kann das. Wenn Sie jedoch nie wirklich einen „Draht“ zu ihren Mitarbeitern entwickeln, bleibt etwas auf der Strecke - und Arbeit bleibt eben Arbeit. Mit der richtigen Einstellung kann so viel mehr daraus werden.

**Lassen Sie sich diese Chance nicht entgehen!**

## **Regel Nr. 4**

**Führungskräfte schaffen Vertrauen durch Offenheit, Transparenz und Fairness.**

Was ist Vertrauen eigentlich? Vertrauen ist spürbar, sobald es da ist. Es stellt sich immer dann ein, wenn Führungskräfte offen und fair sind und Wort halten. So einfach ist das. Ihre Mitarbeiter sollten z.B. immer wissen, wie Ihre Leistung bewertet wird. Und sie müssen genau darüber informiert sein, wie es um die Firma steht, selbst wenn die Informationen nicht so erfreulich sind (etwa bei anstehendem Stellenabbau). Der erste Impuls mag sein, sich vor negativen Botschaften zu drücken oder die Härten herunterzuspielen.

**Hüten Sie sich davor!**

### **Regel Nr. 5**

**Führungskräfte haben den Mut für unpopuläre Maßnahmen und Bauchentscheidungen.**

Manche Menschen sind von Natur aus konsensorientiert. Manche Menschen wollen partout jedermanns Darling sein. Als Führungskraft können Ihnen solche Veranlagungen ganz schön in die Quere kommen, denn als Chef haben Sie mitunter harte Entscheidungen zu treffen - Entlassungen, Projekteinstellungen, Werksschließungen und dergleichen mehr.

Harte Entscheidungen rufen bekanntlich Klagen und Widerstand hervor. Ihre Aufgabe ist es, zuzuhören, Ihre Entscheidung unmissverständlich darzulegen, aber auch den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Lassen Sie sich nicht aufhalten, lassen Sie sich nicht beschwatzen.

Sie sind nicht Chef geworden, um die Beliebtheitsskala anzuführen - Sie sind Führungskraft, um zu führen. Sie brauchen sich nicht erst um den Posten zu bewerben - Sie haben ihn schon!

Manchmal sind Entscheidungen aber nicht deshalb schwierig, weil sie unpopulär sind, sondern weil sie gefühlsmäßig gefällt werden müssen. Das sind Bauchentscheidungen jenseits sachlicher Begründungszusammenhänge.

Sie wurden in eine Führungsposition berufen, eben weil Sie viel Erfahrung und ein bewährtes Urteilsvermögen haben.

**Hören Sie auf Ihren Bauch. Er spricht zu Ihnen!**

### **Regel Nr. 6**

**Führungskräfte hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt - denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen.**

Beim einzelnen Mitarbeiter dreht sich alles um sein Wissen. Er muss die richtigen Antworten parat haben, wenn er als Fachmann, als der Beste auf seinem Gebiet gelten will. Der Experte glänzt mit seinen Kenntnissen.

Ganz anders die Führungskraft. Ihre Spezialität ist das Fragen. Sie muss Experte darin sein, den Dümmeren in der Runde zu spielen. Ob über eine Entscheidung, einen Vorschlag oder eine Marktinformation diskutiert wird, stets geht es ihr darum, ein „Was wäre, wenn...?“, ein „Warum nicht? Und ein „Wie kommt's?“ einzuwerfen.

Fragetechnik ist wichtiger als Sage-Technik - predige ich in meinen Seminaren und es ist immer eine große Überwindung für die Führungskräfte, diesen Weg zu gehen.

Denn auch das wissen Sie, nur weil Sie der Chef sind, wird das, was Sie sagen, noch lange nicht umgesetzt.

Mit dem Fragen allein ist es jedoch nicht getan. Sie müssen sicherstellen, dass Ihre Fragen als Anstoß wirken und die thematisierten Probleme anschließend in den Griff genommen werden. Wenn Sie nicht sicherstellen, dass Ihre Fragen und Vorschläge erst genommen und mit Taten beantwortet werden, können Sie sich die Mühe gleich sparen - denn Fragen an sich ist nicht Führen.

Ich weiß natürlich, dass das Bohren und Nachhaken meist nicht sonderlich gut ankommt. Das ist verständlich. Wer lässt sich eine schöne Präsentation oder ein Produkt, in dem Herzblut steckt, gern vom Chef zerpfücken?

**Doch genau das ist Ihr Job. Denn Sie wollen ja größere und bessere Lösungen. Dazu bedarf es kritischer Fragen, gesunder, kontroverser Diskussionen, Entscheidungen - gefolgt von entschlossenem Handeln.**

### **Regel Nr. 7**

**Führungskräfte fördern die Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.**

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Risiko- und Lernbereitschaft. In Wirklichkeit bleibt es allerdings oft bei Lippenbekenntnissen. Zwar drängen viele Führungskräfte ihr Mitarbeiter, neue Wege zu gehen und ruhig mal etwas zu wagen, doch wenn es schief geht, heißt es „Rübe ab“. Und wahr ist auch, dass allzu viele Verantwortliche in ihrer eigenen Welt leben. Neues hat da im Grunde keine Chance nach dem Motto: „Stammt nicht von uns, kann nicht gut sein.“.

Wenn Sie wirklich wollen, dass Ihre Leute experimentieren und ihren Horizont erweitern, müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen.

Nehmen wir die Risikobereitschaft. Sie können eine entsprechende Unternehmenskultur etablieren, indem Sie sich offen zu eigenen Fehlern bekennen und klarmachen, was Sie daraus gelernt haben.

Jeder kann - und sollte - von anderen lernen. Kein Befehl der Welt vermag Menschen risiko- oder lernbereit zu machen. In vielen Fällen aber liegt der Mangel schlicht daran, dass die Leute nicht erkennen können, warum es sich für sie lohnen soll.

### **Regel Nr. 8**

**Führungskräfte verstehen Erfolge gebührend im Team zu feiern.**

Die Arbeit ist ein zu großer Teil unseres Lebens, als dass wir Erfolgsmomente einfach links liegen lassen dürften. Kosten Sie diese Augenblicke aus und genießen Sie sie ordentlich! Feiern Sie Dinge, die es zu feiern gilt!

**Denn wenn Sie es nicht tun, wer dann?**

**Unser Spruch des Monats für jene, die mit den Ergebnissen des Jahres 2009 hadern:**



**Schwamm drüber - let´s face a better year 2010!**

Wir wünschen Ihnen, Ihren Familien und Ihren Teams einen guten Jahresausklang sowie einen erfolgreichen Start in das neue Jahr, vor allem Gesundheit, Freude und Spaß, um die neuen Aufgaben mit Energie zu meistern. Feiern Sie auch alle Erfolge - auch kleine!

Auf gutes Gelingen und Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das**

**WIETASCH & Partner-Team**

**Experts for International Dynamics**

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 würde 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.

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