BONSAI

Vom Vorgesetzten zur Führungskraft

Der etwas andere Wegbegleiter

Alexander Rehm
RLD

Der Autor vertritt die Meinung, dass jeder Mitarbeiter eines jeden Unternehmens eine Führungskraft verdient, die willens und darauf vorbereitet ist, Menschen zu führen.
Stellen Sie sich vor, man reicht Ihnen eine Pflanze und bittet Sie daraus einen Bonsai zu gestalten. Was tun Sie? Nehmen Sie eine Schere und fangen einfach an zu schneiden?
Wohl eher nicht. Sicher informieren Sie sich zunächst, Sie lesen spezielle Fachliteratur, befragen Experten, besuchen einen Kurs und recherchieren im Internet. Doch bevor Sie damit beginnen, sollten Sie sich folgende zentrale Fragen beantworten:

Wollen Sie überhaupt einen Bonsai gestalten? Wollen Sie Menschen führen?
Und wenn ja, wissen Sie auch warum?

Unter Verwendung der Analogie zur Kunst der Bonsaigestaltung beschreibt Alexander Rehm - unterstützt durch pointierte Illustrationen - den Unterschied zwischen Vorgesetzten und Führungskräften und unterstreicht dies mit Beispielen aus seiner langjährigen Führungspraxis.
Ein Buch für Manager, die schon alles über Führung gelesen haben.

Vorwort zur dieser Downloadversion

Als ich dieses Jahr versuchte, dieses Buch ins Englische zu übersetzten, erkannte ich nach den ersten Seiten, dass es mit einer einfachen Übersetzung nicht getan war und entschloss mich, die Kernaussagen in der englischen Version (freier Download auf www.rld-group.com/en) ohne die Bonsai Analogie zu verfassen. Daraus ist dann die Geschichte von Henry entstanden, der als hilfesuchender ‚Vorgesetzter' zu mir kam und den ich über einige Monate hinweg als Coach begleiten durfte.

„Fallen Führungskräfte eigentlich vom Himmel?"

Manchmal könnte man wirklich den Eindruck gewinnen, als ob eine unsichtbare Hand die gerade ‚beförderte' Person einfach fallen lässt, und diese dann - im wahrsten Sinne des Wortes - ihren Mitarbeitern nur ‚vor-sitzt'.

Um diesem ‚Vorsitz' vorzubeugen, lade ich Sie ein, der Analogie zur Gestaltung von Bonsai zu folgen und den Weg des Meisters zu gehen.

Sagt nicht ein deutsches Sprichwort **'Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen'?**

Somit wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und eine gute Reise.

Prolog

Die Idee zu diesem Buch entstand an einem Sommerabend bei Sonnenuntergang. Die letzten rötlichen Strahlen der Sonne ließen die drei Bonsai Bäume auf der Treppe zum Garten in einem besonders warmen Licht erscheinen. Während ich das Lichtspiel betrachtete, fielen mir die Menschen ein, die ich in meinem Berufsleben fachlich und menschlich begleitet habe.
Bonsai und die Kunst der Führung – plötzlich erkannte ich viele Parallelen.
Bald begann ich entsprechende Fachliteratur zu lesen, mit Autoren, Professoren, Gartenliebhabern und vielen Freunden zu sprechen und entschloss mich schließlich, meine Gedanken und Thesen zum Thema Führung niederzuschreiben und zu veröffentlichen.

Als leidenschaftlicher – wenn auch spätberufener – Personalentwickler verwende ich in all meinen Kursen Analogien, um die Lerninhalte der Programme bei den Teilnehmern nachhaltig zu verankern. Spätberufen fühle ich mich, weil ich annähernd 20 Jahre meine Führungsaufgaben „nur" intuitiv wahrgenommen habe, ohne – abgesehen von meinem Universitätsabschluss – eine spezielle Ausbildung genossen zu haben. Während dieser Zeit beeinfluss-

te ich automatisch das Leben anderer Menschen, teilweise veränderte ich es sogar nachhaltig.
Ob ich mir der Konsequenzen immer bewusst war? Nein, sicherlich nicht.
Erst während meiner ersten Coaching Ausbildung im Jahr 2007 erkannte ich, dass ich das Thema Führung, meine Erfahrungen und persönlichen Überzeugungen, wie Führungskräfte mit Menschen umgehen sollten, beruflich nutzen wollte.

Es gelang mir, meinen Arbeitgeber davon zu überzeugen, die konzerneigene Akademie zu einem Ort für Führungskräfteentwicklung umzubauen. Mit großartiger Unterstützung von internen und externen Partnern begann ich, eine Reihe von Programmen ins Leben zu rufen, die noch heute Bestand haben.

Die vielen positiven Rückmeldungen der Seminarteilnehmer sowie die Tatsache, dass – inspiriert durch diese Programme – Menschen zu ihrer persönlichen Entwicklungsreise aufgebrochen sind, haben mich ermutigt, mit meiner eigenen Firma RLD diese Ansätze einem breiteren Kundenkreis zugänglich zu machen.

Zurück zum Bonsai.
Als wir unser Haus bezogen, hatte der Vorbesitzer einen stattlichen Bonsai im Wohnzimmer zurückgelassen. Er war zu groß für den Transport. Nach einigen Wochen mussten wir jedoch feststellen, dass er Blätter verlor und seine Gesamterscheinung „krank" wirkte. Wir suchten nach einem „Bonsai-Doktor", der zudem bereit war, unseren Bonsai vor Ort zu untersuchen. Der Bonsai-Meister, den wir schließlich fanden, teilte uns mit, dass unser Exemplar zwar einem Bonsai ähnlich sei, jedoch mit einem echten Bonsai nichts gemeinsam hätte.
Etwas enttäuscht über diese Information wollten wir den beeindruckenden Baum dennoch gerne behalten. Unser Bonsai-Doktor begann, den Baum wie einen echten Bonsai zu behandeln: Er befreite das Wurzelwerk von der Erde (ein Bonsai steht eingebettet in unterschiedliche Schichten spezieller Tongranulaten mit seinen Wurzeln in einer passenden Schale), stabilisierte den Baum in seiner Schale und gab ihm einen Schnitt, der zum Gesamterscheinungsbild passte.
Angetan von dieser Behandlung beschlossen meine Frau und ich, bei diesem Meister einen Kurs zu belegen, um die hohe Kunst der Bonsai-Gestaltung zu erlernen. Was wir während dieses Kurses erlebten, erinnerte mich so sehr

an meine Seminare und deren Inhalte, dass ich schon damals mit den Notizen begann, aus denen dieses Buch entstanden ist.

An alle Kritiker gerichtet – die ich durchaus verstehen kann – möchte ich an dieser Stelle festhalten, dass es mir bei meinen Analogien ausschließlich um die *Kunst der Gestaltung* geht.

Manager sollten es verstehen, durch ihr Verhalten ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Menschen wohl fühlen und Sinn-stiftende Leistung erbringen können.

Beim Bonsai handelt es sich um eine Miniaturversion eines Baumes aus der Natur. Sie werden künstlich klein gehalten. Auch wenn genau dieses *Kleinhalten von Mitarbeitern* oft das Kernproblem in Unternehmen darstellt, ist das nicht der Ursprung zu diesem Buch. Ebenso findet die vermeintlich witzige Bedeutung von „Management by Bonsai" – jede eigene Idee der Mitarbeiter sofort zu beschneiden – keinen Platz in diesem Buch. Von diesen und ähnlichen Gedanken möchte ich mich ganz deutlich distanzieren.

Mir geht es um die Verbindung der Gestaltung eines Kunstwerkes – als solches sehe ich Bonsai Bäume – mit der Kunst der Mitarbeiterführung.
Beides kann erlernt werden.

Meine Unternehmung und ihre Partner möchten dazu beitragen, dass Führungskräfte erkennen, warum Führung Sinn stiften soll und wie sie vor allem Freude bereiten kann.
Ich wünsche allen Lesern inspirierende Anregungen.

Danksagung

Ich bin stolz darauf, die letzten 20 Jahre in großen Familienunternehmen wie der HILTI AG und D. Swarovski Corp. AG gearbeitet zu haben. Der Freiraum, in dem ich verschiedenste Funktionen ausüben durfte, war ausschlaggebend für meine Entwicklung.
Gelernt habe ich sowohl von *Vorgesetzten* als auch von *Führungskräften*.
Mein besonderer Dank gilt den vielen hundert Teilnehmern der Swarovski Academy, meinen Partnern, Mitarbeitern, Kollegen und Freunden, die mich inspiriert und ermutigt haben, das Thema Führung zu meiner Lebensaufgabe zu machen.

In den letzten Jahren habe ich viele Bücher über Management und Führung gelesen. Zum Teil habe ich die Autoren kennengelernt und mit ihnen über ihre Modelle und Ansichten diskutiert. Meine eigene Führungsphilosophie, die ich mit den Lesern dieses Buches teilen möchte, ist vor allem während der letzten fünf Jahre entstanden.
Ich bin überzeugt, dass es die *eine Wahrheit* über Führung nicht gibt. Aber dieser etwas andere Wegbegleiter eröffnet möglicherweise eine neue Perspektive.

Genau darum geht es mir bei dem Thema Führung: Andere Perspektiven zulassen und sich auf die Reise begeben.

Einleitung

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, die ihre Aufgabe wahrnehmen *wollen* und dabei auf der Suche nach einer inspirierenden Perspektive sind. Es ist auch für die Leser geschrieben, die Führungskraft geworden sind, ohne es wirklich zu wollen und für jene Mitarbeiter, die *Vorgesetzte* haben.

Ich möchte drei wesentliche Kernbotschaften transportieren:

> Der **Mensch ist ein Gesamtkunstwerk** wie ein Bonsai. Kunstwerke entstehen und werden gestaltet. Führungskräfte spielen dabei – ebenso wie Bonsai-Meister – eine entscheidende Rolle. Ein Bonsai entsteht nicht von selbst. Er ist das Produkt seines Schöpfers. Dennoch wächst er alleine – unter Aufsicht und täglicher Pflege.
>
> Führung muss **Sinn stiften**. In enger Anlehnung an V. Frankl unterstelle ich jedem Menschen – auch und gerade Führungskräften – einen Willen zum Sinn. Darauf werde ich ganz besonders eingehen, denn hier sehe ich den

größten Nachholbedarf in der Management Literatur.

Die dritte Kernbotschaft ist, dass der **Wille zur Führung** die alles entscheidende Grundlage bildet, um Menschen in ihrer Entwicklung zu begleiten.

Zur Verdeutlichung bediene ich mich der Analogie der Bonsai-Gestaltung und teile das Buch in vier Kapitel auf.

Im ersten Kapitel verknüpfe ich die Philosophie des Zen, die der Kunst des Bonsai zugrunde liegt, mit den Führungsansätzen der Gegenwart.

Im zweiten Kapitel beschreibe ich die häufigsten Führungsstile aus meiner langjährigen Führungspraxis und stelle sie in den Kontext der bekanntesten Bonsai-Stile.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der täglichen Pflege, dem Führungsalltag. Es enthält Beispiele, die aus der Praxis kommen. Sollten Sie die eine oder andere Situation selbst erlebt haben, so ruft die Erinnerung daran hoffentlich nicht nur ein Schmunzeln hervor, son-

dern regt auch zum Nachdenken und eventuellen Verhaltensänderungen an.

Das letzte Kapitel beschreibt die Formerhaltung, sowohl beim Bonsai als auch beim Mitarbeiter und beinhaltet einen Exkurs über zeitgerechte Personalentwicklung.

Bevor Sie anfangen zu lesen, möchte ich unterstreichen, dass mir die Wirkung der polarisierenden Kommentare sehr wohl bewusst ist. Ich habe sie in der mir eigenen Art eingebaut, um einerseits zu unterhalten, vielmehr aber um darauf hinzuweisen, wie wichtig es ist, eine Führungsaufgabe nur dann zu übernehmen, wenn man sich über die möglichen Konsequenzen im Klaren ist.

Da ich Sie als Leser dieses Buches zum Nachdenken anregen möchte, habe ich jeden Abschnitt mit offenen Fragen beendet. Ich lade Sie ein, sich die Zeit zu nehmen, über mögliche Antworten nachzudenken und sich Notizen zu machen. So wird es zu Ihrem persönlichen Wegbegleiter auf Ihrer Reise vom Vorgesetzten zur Führungskraft.

Kapitel 1

Die Philosophie des Bonsai

Die Gestaltung von Bäumen aller Art zu Bonsai hatte ihren Ursprung in China und kam erst mit den wandernden Mönchen des Zen Buddhismus nach Japan. Die für Japan ausgeprägte Liebe zur Einfachheit und Suche nach Perfektion ist ein sehr wichtiger Aspekt für die Bonsai-Gestaltung.
Man braucht viel Geduld und muss dem Bonsai Zeit lassen, sich zu einem Kunstwerk zu entwickeln.
So wie der passende Rahmen einem Bild erst die passende Ausstrahlung gibt, gehört auch die sorgfältig ausgewählte Schale untrennbar zu einem Bonsai. Passen Form, Farbe oder Größe der Schale nicht zur Art oder Wuchsform des Baumes, wirkt das gesamte Kunstwerk unharmonisch auf den Betrachter.
In der Bonsai Philosophie steht die Schale (jap. „bon") für den Menschen und die Pflanze (jap. „sai") für die Natur. Es geht also um die Harmonie zwischen Mensch und Natur.

Im Hinblick auf das Thema Führung stellen sich somit folgende Fragen:

Worum geht es bei der Führung von Mitarbeitern?
Kann und darf man Menschen formen?
Ist es Unternehmen und deren Führungskräften überhaupt wichtig, sich der Gestaltung eines Umfeldes anzunehmen, in dem Menschen wachsen können?
„Bewerten" Manager den geleisteten Ergebnisbeitrag ihrer Mitarbeiter indem sie die Geschwindigkeit und Häufigkeit deren Leistungserbringung beurteilen?
„Fokussieren" sich Führungskräfte auf die persönliche und fachliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter und erhalten deren Ergebnisbeitrag dann als eine daraus folgende Konsequenz?
Womit verbringen Führungskräfte und Bonsai-Meister ihre Zeit?
Was ist das Besondere an einem Bonsai-Meister?

Für das japanische Kunstverständnis drückt sich Schönheit nicht in Größe oder Gewicht des Materials aus, sondern in der Liebe, mit der sich der Künstler über sein Werk neigt. „Der Bonsai-Künstler gibt dem Baum während jahrelanger Arbeit etwas von seiner Seele." [1]

Dieser Satz bringt mein Führungsverständnis auf den Punkt, auch wenn ich weder an dieser Stelle noch in diesem Buch eine Verbindung zwischen Bonsai und dem Führungs-Stil in japanischen Unternehmen herstellen möchte.

Horst Stahl schreibt in seinem Vorwort des Buches „Bonsai – Der Weg zum Meister" diese wundervollen Sätze:

„Den Weg des Meisters zu gehen, bedeutet, sich immer stärker über den tieferen Sinn seines Handelns und dessen Auswirkungen für die Zukunft im Klaren zu werden. Vordergründig bezieht sich diese Aussage auf den zu gestaltenden Baum. Tatsächlich beschleunigt Bonsai unseren eigenen inneren Gestaltungsprozess." [2]

Ist es nicht so, dass Führung zu allererst bei einem selbst beginnt?
Welche Gedanken machen wir uns, wenn wir als Führungskraft nur die Aufgabe und das Ergebnis im Sinne haben?

Gestaltungswerkzeuge für die Mitarbeiterführung sind unsere Worte, die entweder ermutigen, anerkennen, verletzen, verärgern, loben oder kritisieren. In jedem Falle hinterlassen sie Spuren, so wie ein voreilig abgeschnittener

Ast das Gesamtkunstwerk Bonsai zerstören kann.

„Zur Gestaltung von Bonsai muss der Künstler die unterschiedlichsten Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln. Da ist als Erstes das gärtnerische Können zu nennen. Der gestaltete Baum muss richtig versorgt werden, damit der gesund bleibt und sich weiterentwickeln kann. Auch müssen die gestalterischen Maßnahmen unter Berücksichtigung der biologischen Erkenntnisse vorgenommen werden, um dem Baum nicht zu schaden.
Als Zweites muss der Bonsai-Künstler alle anzuwendenden Techniken so gut beherrschen, dass sie der Realisation seiner gestalterischen Intentionen dienen. Schneiden, Drahten, Umtopfen, Anwendung der Entrindungstechniken und Wundversorgung müssen sicher beherrscht und zum genau richtigen Zeitpunkt angewendet werden. Nur so wird das einmal gesteckte gestalterische Ziel auch wirklich erreicht.
Als Drittes muss der Bonsai-Künstler sein künstlerisches Empfinden schulen. Schon zu Beginn einer Gestaltung sollte das endgültige Gestaltungsziel vor dem geistigen Auge erscheinen, das schließt selbstverständlich die Auswahl der passenden Schale mit ein. Im Laufe der Zeit wird sich bei dem Bonsai-

Schaffenden dieser künstlerische Bereich immer mehr vom bewussten zum intuitiven Handeln wandeln.

Je nach Entwicklungsgrad des Bonsai-Liebhabers nehmen die drei Bereiche einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Der Bonsai-Anfänger wird hauptsächlich mit den gärtnerischen Problemen zu kämpfen haben und sich die grundsätzlichen Bonsai-Techniken erschließen. Die Schulung des künstlerischen Empfindens wird hier noch überwiegend im Betrachten guter Bonsai-Kunstwerke bestehen.

Der bereits fortgeschrittene Bonsai-Liebhaber wagt sich zunehmend an anspruchsvollere Gestaltungstechniken heran und macht damit auch erste Schritte in der Umsetzung von eigenen künstlerischen Intentionen, ohne darin aber Perfektion erlangt zu haben.

Für den Bonsai-Meister sind die gärtnerischen Maßnahmen selbstverständliche Fertigkeiten und die Gestaltungstechniken sicheres Handwerkszeug zur Schaffung von Kunstwerken. Der Bonsai-Meister ist nur noch zum geringeren Teil Gärtner, in erster Linie aber gestaltender Künstler.

Der Weg zum Meister ist für jeden Menschen unterschiedlich lang und niemals wirklich beendet. Mit jeder neuen Bonsai-Gestaltung beginnt auch ein neuer Weg. Ebenso wenig

wie ein Bonsai jemals als fertig zu betrachten ist, kann auch die Entwicklung zum Bonsai-Meister niemals als abgeschlossen gelten. Hier wie dort ist der Weg wichtig, nicht das Ziel.
Der Zen-Weg wird auch als „Weg auf der Suche nach der Selbsterkenntnis" bezeichnet. Ziel dieser Selbsterkenntnis ist die Befreiung des Geistes von allen emotionalen und intellektuellen Schranken. Um das zu erreichen gibt es zwei Möglichkeiten. Zum einen durch Meditation und zum anderen durch sich in das Gegenüber hineinversetzen.

Der Zen-Weg auf den Bonsai übertragen bedeutet eins mit dem Baum zu werden, um seinen Wunsch nach Verwandlung wirklich erfassen und realisieren zu können". [3]

Führungsperspektiven

Im englischen Sprachgebrauch unterscheidet man zwischen Management und Leadership – also zwischen aufgaben- und personenbezogenen Tätigkeiten der Führungskraft.
Manager setzen Ziele, sie organisieren, entscheiden, kontrollieren und beurteilen die Leistung ihrer Mitarbeiter. In ihrer aufgabenbezogenen Tätigkeit geht es in erster Linie

darum, sicherzustellen, dass die erwartete Leistung auch erbracht wird. Gemessen wird lediglich das Ergebnis, nicht aber der Weg dorthin.
Ich habe bei dieser Beschreibung das Bild der *Vorarbeiter* in Produktionsprozessen im Kopf. Diese machten im wahrsten Sinne des Wortes die Arbeit vor und erarbeiteten sich durch diese Fertigkeiten sowohl ihre Stellung als auch den Respekt der anderen Arbeiter. Wer über die besten handwerklichen Fertigkeiten verfügte, wurde zum Vorarbeiter. Im deutschen Sprachgebrauch wird dieser Begriff inzwischen so gut wie nicht mehr verwendet.

Heute jedoch werden diese *Mitarbeiter* zum *Vorgesetzten* befördert. Im Prinzip ist dagegen auch nichts einzuwenden. Nur geht es jetzt nicht mehr um das *Vorarbeiten* oder *Vormachen*, sondern darum, Mitarbeiter so zu führen, dass sie kraft ihrer eigenen Potenziale die an sie gestellten Aufgaben lösen können. Das schließt natürlich nicht aus, die handwerklichen Fertigkeiten auch weiterhin von einem *Vorgesetzten* lernen zu können.

Hier passt der Vergleich mit dem Bonsai-Meister wieder hervorragend:

„Für den Bonsai-Meister sind die gärtnerischen Maßnahmen selbstverständliche Fertigkeiten und die Gestaltungstechniken sicheres Handwerkszeug zur Schaffung von Kunstwerken. Der Bonsai-Meister ist also nur noch zum geringeren Teil Gärtner, überwiegend aber gestaltender Künstler.“ [4]

Wenn das doch nur die Manager verinnerlichen würden, die laut der Gallup Studie 2012 dafür verantwortlich sind, dass nur 15% der deutschen Beschäftigten eine starke emotionale Bindung an ihre Arbeit haben. [5]

In ihrer personenbezogenen Tätigkeit, nämlich der Führung von Menschen (Leadership), schaffen Führungskräfte eine Basis des Vertrauens, indem sie an die emotionalen und intellektuellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter glauben und in diese investieren. Sie zeigen ein Bild der Zukunft auf und geben somit die Richtung vor. Sie inspirieren und beziehen ihre Mitarbeiter in ihre Entscheidungen mit ein. Sie schaffen Freiräume, in denen sich Menschen hinsichtlich ihres Potenzials entfalten können.

Ein Bonsai-Meister bringt sich selbst in das Kunstwerk Bonsai ein. Es ist niemals der materielle Wert, der einen Bonsai wertvoll macht,

sondern der ideelle. Ein Bonsai-Kunstwerk entsteht in erster Linie dadurch, dass der Meister (die Führungskraft) die Vorstellungskraft und die Ausbildung hat, zu beurteilen, aus welcher Pflanze welcher Bonsai entstehen kann. So wie Schale und Pflanze eine Einheit bilden, passen auch nur bestimmte Menschen zu den jeweiligen Unternehmen und auf bestimmte Positionen.
In der Bonsai-Lehre geht es nicht um richtig oder falsch, sondern eher darum, ob eine bestimmte Pflanze mehr oder weniger gut für die Gestaltung eines Kunstwerkes geeignet ist.

Eine gute Führungskraft kombiniert die Komponenten der aufgaben- mit denen der personenbezogenen Führung.

Mitarbeiter haben – ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechend – die an sie gestellten Aufgaben so zu erledigen, dass sie den Erwartungen entsprechen und somit dem Unternehmenszweck dienen.

Für mich besteht der Unternehmenszweck jedes Unternehmens in erster Linie in der Absicherung des Fortbestandes der Unternehmung. Ob und wie viel Wachstum dazu notwendig ist und in welcher Branche das Unter-

nehmen arbeitet, ist für die Herausarbeitung der Kernaufgaben von Führung nicht relevant. Daher ist für mich folgerichtig auch die Aufgabe der Führungskraft, Ziele zu setzen, deren Erreichung zu kontrollieren und Entscheidungen zu treffen.
Ich habe viele Mitarbeiter gesehen, die ihre Ziele erreicht haben, sich mit ihrem Vorgesetzten arrangiert haben und im Endeffekt doch alle Entscheidungen der Führungsebene nur *zur Kenntnis genommen* haben.

> *Reicht es wirklich, sich nur zu arrangieren anstatt sich zu engagieren?*
> *Reicht es, Entscheidungen zur Kenntnis zu nehmen anstatt sie zu respektieren und zu verinnerlichen?*

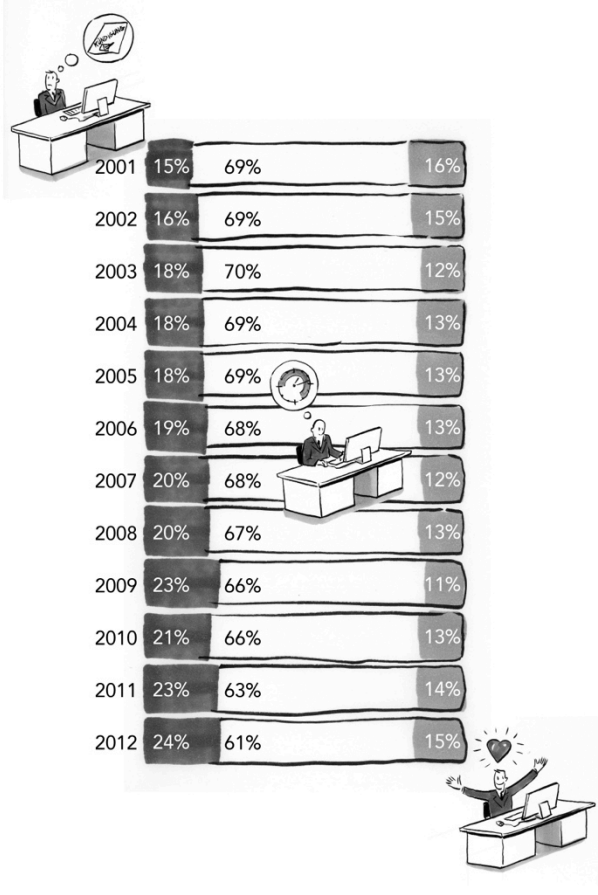
Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Emotionale Bindung an den Arbeitsplatz

Wenn sich Menschen wie oben beschrieben verhalten, machen sie bestenfalls einen durchschnittlichen Job. Sie kommen und gehen, so wie es der Arbeitsvertrag vorsieht, sie machen Dienst nach Vorschrift. Sie sind nicht wirklich engagiert und emotional nicht mit ihrer Aufgabe oder dem Unternehmen verbunden. Wenn ein Unternehmen zu viele dieser emotional nicht involvierten Mitarbeiter hat, wird es unmöglich in dem heutigen Wettbewerbsumfeld zu überleben.
Abgesehen vom wirtschaftlichen Schaden in Höhe von mehr als 122 Milliarden Euro [6], ist auch die Auswirkung auf unsere Gesellschaft fatal. Wenn ein Großteil der Menschen keinen wirklichen Sinn in ihrer Tätigkeit sieht und die meisten Führungskräfte total überfordert sind, sinnvolle und wertstiftende Antworten zu geben, breitet sich diese Einstellung und deren Folgen wie ein Virus im gesamten Gesellschafts-System aus.

Wie kann es sein, dass in Deutschland im Jahre 2012 laut der letzten Gallup Studie 24% der Beschäftigten *keine* emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz haben? Die Studie spricht nicht von Bindung *zur Firma*, sondern von Bindung zu ihrem *eigenen Arbeitsplatz*.

Da nur 15% eine hohe emotionale Bindung haben, bedeutet dies, dass 85% der Beschäftigten in Deutschland bestenfalls Dienst nach Vorschrift machen und definitiv keine Höchstleistung erbringen.



Als Hauptursache wird – wen wundert es – das Verhalten des Managements genannt. In seiner Studie schreibt das Institut, viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihre zentralen Bedürfnisse und Erwartungen von den direkten Vorgesetzten teilweise oder völlig ignoriert werden.
Dabei finde ich es erschreckend, dass sich das Bild seit 2001 kaum verändert hat. Der Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung, bewegt sich über den ganzen Zeitraum hinweg lediglich zwischen 11% und 16%.
Eine ganze Gesellschaft macht Dienst nach Vorschrift und lässt sich das gefallen!

Ist das der Grund warum die Seminare zum Thema Work-Life-Balance einen so großen Zulauf haben?
Was haben alle Personalentwicklungsstrategien der letzten 12 Jahre gebracht?
Was sind die Kernelemente der Personalentwicklung in meinem Bereich?

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....

Der Wille zum Sinn

Viktor Frankl[7] sagt, den Menschen geht es darum, die Werte zu erkennen, die sie verwirklichen wollen, um ihr privates und berufliches Leben sinnvoll zu gestalten.
Ich gehe in meinem Menschenbild davon aus, dass jeder Mensch nach Sinn strebt und einen Willen zum Sinn hat.

Daher ist die Kernaufgabe von Unternehmen und deren Führungskräften, Sinn zu stiften.

Wenn Mitarbeiter sich ihren Begabungen entsprechend verwirklichen und dadurch einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können, hat die jeweilige Führungskraft durch ihre Führung und Befähigung dessen Sinnfindung ermöglicht. Werte bilden dazu das Fundament.

Was fehlt diesen Mitarbeitern, die laut der Gallup Studie 2012 „unengagiert" sind und bereits innerlich gekündigt haben?

Laut Gallup handelt es sich um 12 wesentliche Aspekte, die den Grad der emotionalen Bindung eines Mitarbeiters an seinen Arbeitgeber definieren:

Der Mitarbeiter..

- ✓ weiß, was von ihm erwartet wird,
- ✓ hat ausreichend Materialien und Arbeitsmittel zur Verfügung,
- ✓ kann tun, was er am besten kann,
- ✓ erhält Anerkennung,
- ✓ wird als Mensch gesehen,
- ✓ erhält Unterstützung,
- ✓ weiß, dass seine Meinung zählt,
- ✓ kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren,
- ✓ sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren,
- ✓ hat einen guten Freund im Unternehmen,
- ✓ sieht einen Fortschritt und
- ✓ kann lernen und sich entwickeln.

Eigentlich alles ganz normale Dinge, oder?

Ich möchte diese Aufzählung um ein paar Punkte ergänzen. Meiner Meinung nach fehlt Mitarbeitern mit keiner oder geringer Bindung an ihren Arbeitsplatz...

- ✓ Eigene Motivation,
- ✓ Eigenantrieb,
- ✓ die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen,

- ✓ ein gesunder Überlebenswille,
- ✓ etwas Unternehmergeist
- ✓ *und in erster Linie die richtige Führungskraft.*

Ich habe bewusst die fehlende eigene Motivation an erste Stelle gesetzt. Hier herrscht meiner Meinung nach die größte Uneinigkeit darüber, was Führung leisten sollte. Wenn ich von Führungskräften höre, ihre größte Führungsherausforderung sei, ihre Mitarbeiter immer wieder zu motivieren, erschrecke ich jedes Mal.

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter *nicht demotiviert* sind.

Das gelingt ihnen, indem sie ein Umfeld schaffen, in dem *sinn*volles und wertstiftendes Arbeiten möglich ist. Der Sinn kann von jedem Mitarbeiter gefunden werden. Den Sinn seines Handelns oder seiner Arbeit zu erkennen, fördert die intrinsische Motivation, die wiederum in Eigenantrieb mündet. Was das Gegenteil, die extrinsische Motivation, bewirken kann, erläutere ich zu einem späteren Zeitpunkt.

Mitarbeiter sagen, sie würden gerne mehr Verantwortung übernehmen. Aber wollen sie das auch tatsächlich? Wollen sie sich wirklich dafür einsetzen, dass sich etwas verändert? Oder empfinden sie es nicht doch als ganz angenehm so wie es ist?

Im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Gallup Studie wage ich die Hypothese, dass es der Mehrheit der Arbeitnehmer ganz recht ist, Dienst nach Vorschrift machen zu können. So bleibt Ihnen genug Zeit, ihre individuellen Begabungen außerhalb des Arbeitsumfeldes auszuleben. Die Arbeit dient lediglich als Mittel zum Zweck.

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, wie viele Gespräche sich an den sozialen Begegnungsstätten der Unternehmen um den kommenden oder den letzten Urlaub drehen? Menschen, die bis zu 30% ihres Jahresgehaltes für den Jahresurlaub ausgeben, sind keine Seltenheit.[8]
Eine weitere traurige Realität liegt darin, dass viele Vorgesetzte jegliche Versuche ihrer Mitarbeiter, mehr Verantwortung zu übernehmen, einfach abblocken. Das treibt diese Mitarbeiter dann gänzlich in die Gruppe der vollkommen „Unengagierten".

Es fehlt in erster Linie an den richtigen Führungskräften.

Ich frage mich, wer oder was Führungskräfte „motiviert", sich diesen Aufgaben überhaupt zu stellen?
Sind es die Anreiz-Systeme in Form von Beförderung als Belohnung für einen gut gemachten Job?
Ist es eventuell das Streben nach Macht – ganz nach dem Motto „jetzt kann ich es denen endlich zeigen"?

Ich behaupte in Anlehnung an Viktor Frankl, dass der Mensch sich erst dann, wenn sein Streben nach Sinn nicht erfüllt wird und sein Wille zum Sinn frustriert ist, in den Willen zur Macht und zur Lustbefriedigung flüchtet.
Geld wird dadurch Mittel zum Zweck. Zu welchem Zweck? Um sich sinnvolle Dinge zu leisten? Geld als Sinnerfüllung?

Wodurch wird der Wille zum Sinn frustriert?
Möchte nicht jeder Mensch seine spezifischen Begabungen verwirklichen?
Woher weiß der Mensch, was seine Begabungen sind?
Sucht er bewusst nach einem Umfeld, in dem er sie verwirklichen kann?

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

Kinder probieren z.B. ziemlich alles aus während sie heranwachsen. Sie tragen diese natürliche Suche nach ihren Neigungen und Begabungen noch in sich. Eltern und Lehrer spielen hier eine ausschlaggebende Rolle. Denn wenn es ihnen nicht gelingt, ein Umfeld zu schaffen, das Kinder stimuliert, sich Neues anzueignen, behindern sie diesen wichtigen Findungsprozess.

Allerdings darf man es auch nicht übertreiben. Das beschreibt Jesper Juul in seinem wunderbaren Buch: „4 Werte, die Kinder ein Leben lang tragen“. [9]

Die Werte, die er darin anspricht, sind Gleichwürdigkeit, Integrität, Authentizität und Verantwortung. Neo-romantische Eltern steigern sich gerne in die Idee hinein, dass ihre Kinder sehr viel Aufmerksamkeit benötigen und schenken ihren Kindern oftmals viel zu viel Aufmerksamkeit.

„So bekommen ihre Kinder nie die Möglichkeit zu lernen, dass auch andere Menschen Bedürfnisse, Grenzen und Gefühle haben.“

Dass sich diese Kinder als Folge in einem sozialen Umfeld wie Kindergarten oder Schule schwer tun, in eine Gemeinschaft einzubringen, verwundert nicht wirklich. Jesper Juul erklärt, dass die Lösung dieses Problems nichts mit Kindererziehung zu tun hat. Man müsse den Eltern nur klar machen, dass Kinder die Führung der Erwachsenen brauchen.

Was macht eine gute Führung aus?
Ist es noch Führung, wenn Eltern ihren Kindern die eigenen, nicht realisierten Wunschvorstellungen als Vorgabe mit auf den Weg geben – so ganz nach dem Motto: Du sollst es besser haben, als wir?
Woher wissen Eltern, was gut für ihre Kinder ist?
Woher wissen Vorgesetzte, was gut für ihre Mitarbeiter ist?

Betrachten wir einmal das Umfeld, das Menschen brauchen um zu lernen und sich zu entwickeln:
Schulen sind als pädagogische Einrichtungen – wie alle Bildungseinrichtungen – ausschließlich darauf ausgerichtet, Wissen zu vermitteln. Völlig unabhängig davon, ob der Schüler Interesse zeigt oder nicht. Interesse aber entsteht, wenn Neues ausprobiert werden kann. Den-

noch muss man zu einem bestimmten Zeitpunkt anerkennen, dass manche Kinder musikalisch begabter sind als andere, manche ihre Begabung auf der mathematischen oder der sprachlichen Seite haben und wieder andere gestalterisches Talent zeigen.
Meiner Meinung nach ist dieser Moment spätestens dann gekommen, wenn sich junge Menschen artikulieren können.

Kürzlich erhielt ich vom Klassenlehrer meines Sohnes eine Gesprächseinladung, der ich gemeinsam mit meinem Sohn folgte. Der Lehrer eröffnete *uns beiden*, dass mein Sohn in all den Fächern, die ihn offensichtlich nicht sonderlich interessierten, nur ungenügende Leistung erbrachte. Nun ist mein Sohn mit seinen knapp 16 Jahren durchaus in der Lage, für sich zu entscheiden, was er gerne und damit gut machen oder was er eben lieber sein lassen würde.
„Wozu braucht ein Künstler Mathematik?", fragte er mich. Meine betriebswirtschaftliche Antwort war: „Um Rechnungen richtig ausstellen zu können." Was für eine Antwort!?
In seinen Augen *verschwendet* er nur wertvolle Zeit, wenn er sich etwas aneignen soll, was ihm nicht liegt, anstatt die Zeit zu nutzen, seine Begabungen in aller Fülle zu entwickeln. Wir leben in einer *„Du musst-um zu"*–

Gesellschaft, die bestrebt ist, sich mittels Sanktionen zu erhalten. Wie z.B. die Versetzung in die nächste Klasse. In der Konsequenz würde das für einen Musiker bedeuten, dass er auf der Schule oder Universität nur Musik studieren darf, wenn er zuvor alle Examen in Mathematik, Wirtschaft, Biologie und Physik mit Erfolg bestanden hat.

Was für ein Irrsinn, was für eine Verschwendung von Talenten!

Wenn die Schüler doch nur wüssten, was sie wissen wollen, würde unser System halbwegs funktionieren.

> *Wann wissen Jugendliche heute, was sie einmal werden wollen?*
> *Müssen sie es denn überhaupt wissen?*
> *Sind sie erst dann jemand geworden, wenn sie beruflich jemand geworden sind?*
> *Identifikation über den Beruf?*

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

Mich wundert es nicht, dass der Wille zum Sinn auf diese Art und Weise eher frustriert wird und somit den Weg zur Macht- und Lustbefriedigung öffnet.

Wir wissen, dass es den sogenannten Lebensjob (man fängt bei einem Unternehmen an und bleibt diesem bis zur Pensionierung treu) nicht mehr gibt. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter kommen mit dieser neuen Situation nicht zurecht, weil sie sich permanent anpassen, vor allem aber permanent (weiter) lernen müssen.

Weil unsere Schulen und Universitäten ihren Bildungsauftrag nur in der zuvor beschriebenen Art und Weise erfüllen, wird von den Unternehmen umso mehr erwartet, ein Umfeld zu schaffen, in dem Lernen und Entwicklung überhaupt stattfinden kann.
Unter dem Begriff der sogenannten Corporate Social Responsibility (soziale Unternehmensverantwortung) wäre dies auch richtig positioniert. Leider verstehen die meisten Unternehmen unter diesem Begriff lediglich die Verpflichtung für wohltätige Zwecke zu spenden, Projekte zu finanzieren, Schuleinrichtungen in Afrika aufzubauen o.ä.

Das ist nicht das, was 85% der deutschen Beschäftigten bräuchten.

Wenn Führungskräfte nicht den Mut finden, ihre Mitarbeiter im Unternehmen das ausprobieren zu lassen, was ihrer Neigung entspricht, behindern sie deren Entwicklung.

Wenn ein Mitarbeiter in einer Funktion keine zufriedenstellende Leistung erbringt, dann liegt es an der Führungskraft, zu prüfen, ob und inwiefern eine andere Aufgabe seinen Begabungen eher entsprechen würde.

Allerdings ist das in starren Organisationen, die hierarchisch aufgebaut sind, nicht ohne weiteres möglich.

Firmen suchen noch immer nach Menschen, die zu einer definierten Aufgabe passen, anstatt Menschen einzustellen, die eine gesunden Willen zum Erfolg mitbringen, deren Werte zu denen des Unternehmens passen und die vor allem flexibel genug sind, sich den permanenten Veränderungen unser Welt anzupassen.
Wie oft stellen wir fest, dass die Aufgabenbeschreibung, aus der sich ein Stellenprofil ergeben hat, nach wenigen Wochen gar nicht

mehr der Realität entspricht? Pech, wenn man genau den „richtigen" Mitarbeiter eingestellt hat, der aber unglücklicherweise nur auf dieses eine Profil passt, die Aufgabe aber zukünftig nicht mehr existieren wird.

Es mag Ihnen aufgefallen sein, dass ich bewusst nicht von *Vorgesetzten* spreche, denn dieses Wort drückt leider genau aus, was es in den meisten Fällen auch ist: Ein Mitarbeiter, der einer Gruppe von anderen Mitarbeitern vor die Nase gesetzt wird. Meistens werden die Mitarbeiter befördert, die in der Ausübung ihrer Funktion eine sehr gute Leistung erbracht haben. Dagegen ist im Prinzip auch nichts einzuwenden, wenn es sich bei der Beförderung nicht automatisch um eine Führungsposition handelt.

Wenn Menschen gegen ihren eigentlichen Willen zum Vorgesetzten von ehemaligen Kollegen werden, entsteht dadurch nur selten ein „Kunstwerk".

> *In wie vielen Fällen wird der „Beförderte" überhaupt gefragt, ob er sich mit Personalführung beschäftigen möchte?*
> *Wie viele Unternehmen verlieren gute Fachkräfte, weil sie aus guten Mitarbei-*

tern schlechte Führungskräfte machen?

Wenn jemand nicht ausdrücklich einen Bonsai gestalten *will*, wird er diese Aufgabe nur erfüllen, indem er maximal einen handwerklich korrekten Baum abliefert. Ein Bonsai-Meister wird er ohne den erklärten eigenen Willen sicherlich nie werden.

Wir brauchen Führungskräfte, die ihre Führungsrollen glaubwürdig und kompetent wahrnehmen *wollen* und nicht nur aus Prestige oder monetären Gründen.
Führung soll als sinnvolle Lebensaufgabe gesehen werden!

Unternehmen und Bildungseinrichtungen

Ich frage mich, warum wir im Jahre 2014 immer noch die gleichen Organisationsmechanismen anwenden, die während der Industrialisierung entstanden sind. Ein Universitätsabschluss oder ein MBA befähigt doch nicht automatisch zur Führung von Menschen. Dennoch werden Millionen für Studienabschlüsse ausgegeben, die genau das vorgeben zu leisten. Das sind aus meiner Sicht unverantwortliche Versuche eines Bildungssystems, sich selbst zu erhalten.

Wer übernimmt hierfür die Verantwortung?
Unsere Politiker?
Unsere Wirtschaftsführer?

Mein Zahnarzt hat eine ziemlich große Praxis mit vielen Mitarbeitern. Vor einiger Zeit fragte er mich, ob ich für ihn und sein Team einen Kurs organisieren könnte. Denn obwohl er alle möglichen Spezialisierungen dieser Welt erfolgreich absolviert hatte, konnte er sein Team von zehn Mitarbeitern nur intuitiv führen.

Intuition alleine reicht aber nicht. Immerhin geht es um Menschen und deren Bedürfnisse, die jeden Tag aufs Neue mit den Werten und der Unternehmensphilosophie in Einklang zu bringen sind. Glauben Sie, der Zahnarzt weiß, wie viele Patienten er verloren hat, weil seine Mitarbeiter am Telefon unfreundlich sind?

Ist die Fähigkeit zur Führung angeboren?

Ich bin davon überzeugt, dass man Führung *lernen* und *lehren* kann.

Ein erfolgreicher Weg liegt im Miteinander und ganz besonders bei der Lösung aktueller Führungsherausforderungen in der Beglei-

tung durch ausgebildete Coachs. Das *Lernen* während der Ausübung von Führungsaufgaben ist meiner Ansicht nach wesentlich wirkungsvoller, als jahrelang Führungstheorien zu pauken. Wenn man dann die Theorie endlich anwenden kann, ist das Erlernte oft weder aktuell noch präsent.
Das *Lehren* von Führung an Business Schulen und Universitäten ist dann sinnvoll, wenn man das Gelernte zeitnah zum Lernerlebnis anwenden kann. Die Studenten, die sich für kurze Zeit aus ihrem Berufsalltag verabschieden, kommen inspiriert und voller Veränderungswillen wieder in ihr Unternehmen zurück.
Doch was finden sie dort dann vor?
Das Tagesgeschäft und den Widerstand der Kollegen, etwas zu verändern. Die meisten Menschen suchen keine Veränderung, sondern beharren auf der Fortführung des Bestehenden.

> *Warum etwas ändern, was doch ganz gut funktioniert?*

Mein Antwort darauf ist: „Weil es besser sein könnte".

Wenn ein Bonsai-Meister einen Schüler aufnimmt, so muss dieser zunächst die gärtnertechnischen Fertigkeiten erlernen und be-

ginnt nicht sofort damit, eigene Gestaltungen vorzunehmen.
Mir kommt es vor, als ob in den Unternehmen wahre Scharen von Hobbygärtnern nach der Lektüre nur eines Bonsai-Buches als selbst ernannte Bonsai-Meister einfach anfangen, an Baumschulpflanzen herum zu schneiden. Obwohl dabei wie oben beschrieben sogar schöne Bonsais entstehen können, darf man nicht vergessen, dass Bäume Lebewesen sind. Allerdings können sie ihre Bedürfnisse nicht kommunizieren, sie können sich nicht bemerkbar machen – sie können einfach nur absterben.
So wie die Gestaltung eines Bonsais nur *mit* und nicht *gegen* den Baum erfolgen kann, wünsche ich mir, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter so entwickeln, dass diese in Ruhe wachsen können, ihre Wurzeln in der Schale ausreichend Nahrung finden und sie für den Betrachter zum *Kunstwerk* werden. Auch wenn es manchmal durchaus reizvoll sein kann, einem Baum eine skurrile und außergewöhnliche Form zu geben, darf man nicht vergessen, dass man sich – ebenso wie in der Führung – auf eine Gratwanderung zwischen Achtung vor dem Lebewesen und Geltungsbedürfnis des Gestalters begibt.

In einem wirtschaftlichen Umfeld steht der Betrachter des *Kunstwerks Mitarbeiter* für den Kunden. Dieser kauft ein Produkt oder eine Dienstleistung deshalb, weil er die Stimmigkeit zwischen dem Unternehmen und der gekauften Ware spürt. Ich spreche bewusst von spüren, weil ein Bonsai eben gefällt oder nicht, weil ein Kunde eben kauft oder nicht, weil es in der Beziehung Führungskraft und Mitarbeiter eben passt oder nicht.

Wenn wir nach möglichen Gründen suchen, woran es liegen kann, wenn es *nicht passt*, stoße ich in meiner täglichen Praxis meistens auf Antworten, die ihren Ursprung auf der Gefühlsseite haben, aber gerne *faktisch* belegt werden.

Das kann sich dann z.B. so anhören:

„Ich kann einfach nicht mit ihm. Aber das ist auch klar. Wir haben einen komplett unterschiedlichen Werdegang. Der kann ja gar nicht verstehen, was und warum wir das so machen."

Wenn es zwischen Führungskraft und Mitarbeiter *hakt*, dann kann das viele Ursachen haben.

- ✓ Unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale können dazu führen, dass zwei Menschen vollkommen aneinander vorbei kommunizieren ohne sich dessen bewusst zu sein.

- ✓ Es kann an unausgesprochenen Wertekonflikten liegen.
- ✓ Es wird ein Verhalten an den Tag gelegt, welches das Wertegefühl des anderen nachhaltig verletzt.
- ✓ Es kann daran liegen, dass ein Kollege zum Vorgesetzten wurde und der Mitarbeiter gehofft hatte, er selbst würde befördert werden.

Die Gründe sind unendlich. Allerdings liegt es an der Führungskraft, wie sie mit einer potenziellen Konfliktsituation umgeht.

Es liegt am Bonsai-Meister, wie viel Seele er in sein Kunstwerk steckt. Es liegt an der Führungskraft, ob aus dem „Kunstwerk Mitarbeiter" ein prächtiger Mensch wird oder nicht.

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Führung und Arbeit im Flow

Wie eingangs beschrieben, kann man durch angeeignetes Fachwissen sicherlich ansehnliche Bonsai gestalten. Ebenso können Vorgesetzte gut funktionierende Mitarbeiter „verwalten". Fachwissen alleine reicht aber nicht zum Führen.

Es braucht Übung, Feedback und den Willen zur Führung.

Ein Mitarbeiter, der sich im *Flow*[10] befindet, also dessen persönliche und berufliche Fähigkeiten mit den Anforderungen im Job im Gleichgewicht sind, bringt eben *mehr* an den Arbeitsplatz, als diejenigen, die sich schon während der Arbeit gedanklich mit ihrem Leben außerhalb der Firma beschäftigen.

Es gibt immer noch Menschen, die glauben, sie müssten ihr Berufs- und ihr Privatleben in die Balance bringen und sprechen von der sogenannten Work-Life-Balance.

> *Wie viele unterschiedliche Leben haben wir denn?*
> *Was fangen wir mit unserer Zeit an?*
> *Wie viel Zeit verwende ich für was?*

Notizen:

.....

.....

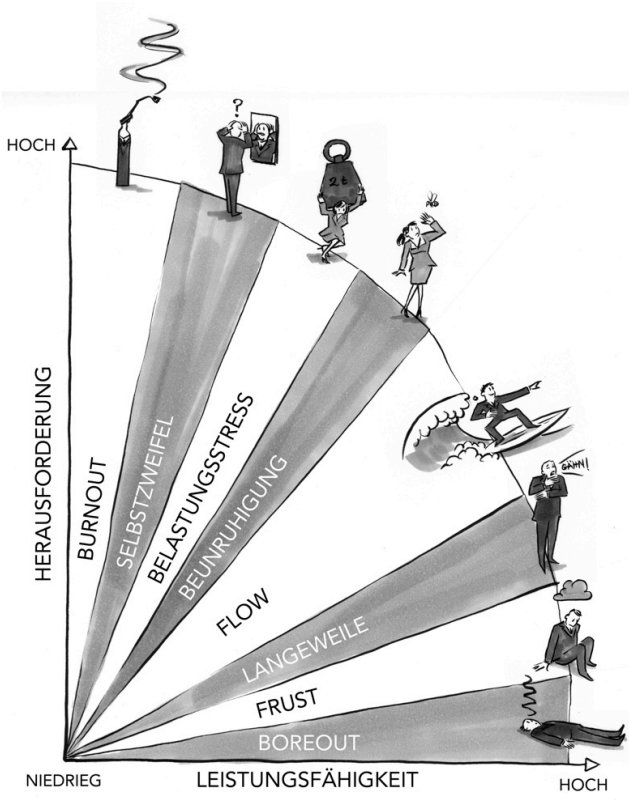
.....

.....

.....

Was ist nun dieses *mehr*?

Dieses *mehr* entscheidet darüber, ob sich Mitarbeiter engagieren, ob sie Verantwortung suchen und übernehmen, ob sie einen Sinnstiftenden Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten und ob sie schlussendlich ein zufriedenes und erfülltes Leben führen.
Wenn Manager unter dem Begriff Führung eher die personenbezogenen Aufgaben sehen würden und erkennen könnten, wenn ihre Mitarbeiter nicht mehr im *Flow* sind, wäre schon viel geholfen. [11]
Hilfreiche Anhaltspunkte finden Sie in den Anzeichen, wie sie im erweiterten Flow-Modell [12] auf der nächsten Seite aufgeführt sind.


HOCH
HERAUSFORDERUNG
BURNOUT
SELBSTZWEIFEL
BELASTUNGSSTRESS
BEUNRUHIGUNG
FLOW
LANGEWEILE
FRUST
BOREOUT
2 t
GÄHN!
NIEDRIEG
LEISTUNGSFÄHIGKEIT
HOCH

Wenn Führungskräfte zusätzlich noch wüssten, wie sie sich im Falle der Erkenntnis verhalten sollten, wären die Ergebnisse aller Studien zu diesem Thema ganz anders und viel positiver.
Die Konsequenz des Nicht-Erkennens und schlimmer noch des Nicht-Handelns kann in einer solchen Situation entweder in einen Burnout oder gar in einem Boreout des Mitarbeiters resultieren. Beide Phänomene führen – bei dem einen schneller, bei dem anderen langsamer – zu Krankheitsbildern, die sich sehr ähneln und bis zum totalen Arbeitsausfall führen können. Der wirtschaftliche Schaden geht in die Milliarden.
Wenn ein Bonsai nicht im *Flow* ist, geht er ein. Er verliert seine Blätter, die Äste trockenen aus oder die Wurzeln verfaulen. Man kann einen Bonsai nicht *gegen* die Natur gestalten, sondern nur *mit* ihr arbeiten.

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Der Bonsai-Meister, hat das Überleben des Baumes in der Hand.

Jeder Bonsai ist – wie jeder Mensch – ein einmaliges Kunstwerk. Um es zu erhalten, sind neben viel Gespür vor allem grundlegende Kenntnisse nötig. Daher möchte ich auf den folgenden Seiten beschreiben, was die wesentlichen Einflussfaktoren für gesundes Wachstum sind.
Welche Pflanze eignet sich zum Bonsai? Welcher Mitarbeiter eignet sich für welche Stelle?

Bei der Auswahl der Pflanzenart, die zum Bonsai gestaltet werden soll, muss man unbedingt auch den zukünftigen Standort berücksichtigen. Man unterscheidet zwischen Bonsai, die ganzjährig im Zimmer stehen, Bonsai, die einen mediterranen Hintergrund haben und im Winter frostfrei stehen müssen und Freiland-Bonsai, die das ganze Jahr im Garten bleiben.

Wenn wir uns vorher überlegen, wo wir den jeweiligen Mitarbeiter einsetzen wollen, kann er abhängig von seinen Eigenschaften an einem idealen Standort sein vollständiges Potenzial entfalten.
Ein Wachholder z.B. eignet sich ausgezeichnet für eine erste Bonsai-Gestaltung. Steht er allerdings später ganzjährig in einem Zimmer,

wird das sein Wachstum beeinflussen. Er braucht den Wechsel der Jahreszeiten, ebenso wie auch die Winterruhe.

Ein Mitarbeiter, der ganzjährig unter permanentem Wachstumsstress steht, wird irgendwann krank und kann nicht mehr wachsen. Ich spreche hier nicht von fehlendem Urlaub, sondern von fehlenden Konsolidierungsphasen.
In all den Jahren, in denen ich selbst in leitenden Funktionen Wachstum gefordert habe, sind mir die Phasen, in denen wir Menschen reflektieren und uns besinnen, abhanden gekommen. Erst als ich mich entschloss, meine Erfahrungen aus dem Führungsalltag mit einem neuen beruflichen Auftrag zu verbinden, wurde mir bewusst, wie sehr wir alle diesem Wachstumsdruck unterlegen sind.

Um meine Sichtweise zu verdeutlichen, möchte ich betonen, dass Wachstum etwas Natürliches ist. Die Natur zeigt uns das sehr eindrücklich. Wenn wir allerdings das natürliche Wachstum beschleunigen wollen, müssen wir zu Mitteln wie Dünger oder sogar Kunstdünger greifen. Dies hat ohne Zweifel ein schnelleres Wachstum zur Folge. Die erzielten Ergebnisse überzeugen ein paar Jahre lang durchaus – bis der Boden so ausgelaugt ist,

dass selbst ein erhöhter Düngereinsatz kein Wachstum mehr hervorbringt.
Kommt Ihnen das bekannt vor?

Intrinsische und extrinsische Motivation

Werfen wir einen kurzen Blick auf die Flut der sogenannten Anreiz- oder Incentive-Systeme. Wenn Unternehmen in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld schneller wachsen möchten als die anderen Marktteilnehmer, werden Belohnungssysteme entwickelt, die Mitarbeiter stimulieren sollen, mehr zu leisten. Diese Mehrleistung wird dann in 99% aller Fälle mit Geld oder geldähnlichen Mitteln belohnt.

Ich vergleiche das mit Kunstdünger. Ganze Abteilungen werden geschaffen, die sich Gedanken machen, wie man mittels raffinierten Anreiz-Systemen noch mehr aus den Mitarbeitern herausholen kann. Die Spanne reicht von recht einfachen Bonuspunkte- bis zu hochkomplexen Entlohnungsmodellen. Man spricht von extrinsischer Motivation.

> *Glauben Sie wirklich, dass Ihre Mitarbeiter (noch) schneller, besser, effizienter und effektiver arbeiten, wenn Sie*

ihnen einen größeren Firmenwagen in Aussicht stellen?
Verkaufen Ihre Verkäufer (noch) mehr, weil Sie ein Wochenende am Gardasee auf Ihre Kosten verbringen dürfen?

Eventuell funktioniert das am Anfang sogar. Doch beim nächsten Mal reicht das Wochenende am Gardasee nicht mehr und Sie müssen bereits mit einem zwei-wöchigen Karibikurlaub aufwarten.
Wie lange können und wollen Sie das Spiel treiben? Welche Leistung wird der so korrumpierte Mitarbeiter erbringen, wenn Sie weiterhin *nur* den Gardasee anbieten? In jedem Falle doch weniger als zuvor! [13]
Wenn die Mehrleistung nicht erbracht wird, die Mitarbeiter aber trotzdem mehr als die Grundentlohnung erhalten, dann investieren die Unternehmen deutlich mehr, als die Gegenleistung, die sie erhalten.

Mitarbeiter brauchen sehr wohl einen Ansporn, der aber nicht vorrangig monetären Charakter haben muss.

Der beste Anreiz ist die ehrliche Anerkennung der Leistung.

Verbringen Sie mehr Zeit mit ihrem Mitarbeiter und nehmen Sie in regelmäßigen Abständen vor Ort einen Realitätscheck vor. So fördern Sie die intrinsische Motivation, die länger anhält und weniger (Geld) kostet. Führen Sie nicht (nur) über Zahlen und Systeme, sondern machen Sie sich die Mühe, mit dem Menschen gemeinsam zu arbeiten.
Das ist für mich vergleichbar mit natürlichem Dünger. Pflanzen brauchen Nahrung, um zu wachsen.

> *Wie viel Seele bringt der Bonsai-Meister in sein Kunstwerk ein?*
> *Wie viel Seele bringe ich als Führungskraft in mein Kunstwerk Mitarbeiter ein?*

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Führungskräfte, denen es gelingt, ihren Mitarbeitern nicht nur das Gefühl zu vermitteln, Teil von etwas Großem zu sein, sondern sie im wahrsten Sinne des Wortes Sinn stiften lassen, haben keine Diskussionen über Wachstum und Entlohnungsmodelle.

Die Bezahlung muss mit der erwarteten Leistung übereinstimmen. Außerordentliche Zahlungen, um zu *belohnen*, können durchaus Sinn machen. Aber lediglich als Belohnung für die erbrachte *Mehr*leistung und nicht als Anreiz in der „Wenn-dann-Welt".

Der Weg zum Bonsai

Es gibt unterschiedliche Wege zu einem Bonsai:

- ✓ aus Samen – der Weg für Geduldige
- ✓ aus Stecklingen – der etwas schnellere Weg
- ✓ aus Baumschulpflanzen – der schnelle Weg für Ungeduldige.

In einem Unternehmensumfeld ist das vergleichbar mit der Nachwuchsentwicklung. Der Weg für Geduldige geschieht über Lehrstellen, d.h. der Mitarbeiter kommt schon sehr früh in ein Unternehmen, wird dort ausgebildet und entwickelt sich ganz allmählich über die Jahre. Dies führt in der Regel zu einer soliden Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im kaufmännischen Umfeld ist das heute aber eher rückläufig.
Der etwas schnellere Weg geht über die Rekrutierung von Mitarbeitern, die ausgebildet sind, über Fachkenntnisse verfügen und ihre ersten Berufserfahrungen bereits gemacht haben. Gerade die Generation Y neigt dazu, Erfahrungen bei unterschiedlichen Arbeitgebern zu sammeln, bevor sie sich entscheiden, länger in einem Unternehmen zu bleiben. Dies hat zur Konsequenz, dass die fachliche Kompetenz einer Funktion immer wieder neu

aufgebaut werden muss und sich die Führungsfähigkeiten des jeweiligen Funktionsverantwortlichen nicht ausreichend entwickeln können. Wie bei Bonsai-Stecklingen, die sich manchmal nicht weiter entwickeln oder keine ausreichenden Entwicklungsmöglichkeiten bekommen.

Mehr Zeit möchte ich dem „schnellen Weg für Ungeduldige" widmen. Der Weiterentwicklung von Menschen aus den Businessschulen und Universitäten, die beispielsweise einen MBA an ihre Ausbildung angehängt haben. Vergleichbar mit den Baumschulpflanzen aus zertifizierten Gärtnereien.
Die Erwartungshaltung ist sowohl von Seiten des Arbeitgebers als auch vom Arbeitnehmer hoch, denn entweder hat das Unternehmen in die Ausbildung des Mitarbeiters z.B. in Form eines MBA´s investiert oder der Mitarbeiter hat mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand den Zusatzabschluss nebenberuflich bewältigt. In beiden Fällen erwartet man sich ein beschleunigtes Wachstum und denkt, dass sich das Kunstwerk Bonsai bzw. Führungskraft mit ein paar gärtnertechnischen bzw. führungstechnischen Kniffen schneller fertig ist.
Manchmal mag es den Anschein haben, dass dies sogar zutrifft, weil das Äußere so ansprechend ist. Aber wir vergessen dabei, dass der

Bonsai keineswegs schneller gewachsen ist. Wir sind lediglich in einer anderen Wachstumsphase bzw. Lebensalter dieser Baumschulpflanze eingestiegen.

Ich fokussiere bei der Nachwuchsentwicklung im übertragenen Sinne auf diesen Weg, den Weg der Ungeduldigen. Denn hier in der unerfüllbaren Erwartungshaltung beider Seiten liegt ein ständiger Führungskonflikt begraben:
Der Vorgesetzte glaubt – zu Recht oder zu Unrecht – mehr von der Nachwuchskraft erwarten zu dürfen. Er nimmt seine Aufmerksamkeit zurück, schließlich kam der Mitarbeiter doch gerade von einem Masterlehrgang zurück. Er müsste doch eigentlich selbst wissen, was nötig ist, um zu wachsen.
Der zurückkehrende Mitarbeiter erwartet, dass seine Führungskraft sich Zeit nimmt, das Erlernte mit ihm zu diskutieren. Er erwartet Feedback zu seiner erbrachten Leistung und fordert eine kontinuierliche Begleitung.
Genau hier liegt die Ursache von Unzufriedenheit und Leistungsabfall.

Wie kann man diesem Dilemma entgehen?

Ein Bonsai-Meister nimmt sich bei allen drei Wegen die notwendige Zeit, sein Kunstwerk zu gestalten.

Der Samen geht auf, die Pflanze wächst langsam heran. Hier braucht es eher Geduld und einen langen Atem, aber nicht besonders viel Aufmerksamkeit. Die Stecklinge brauchen schon mehr Pflege, die Pflanzen aus der Baumschule hingegen beanspruchen die meiste Zeit des Meisters.

Wie sieht das in Ihrem Führungsalltag aus?
Ist es nicht genau umgekehrt?

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....

Organisationsformen und die Konsequenzen auf Führung

Ein weiterer Aspekt, den ich hier ansprechen möchte, ist die Tatsache, dass die meisten Organisationen nicht mehr so starr sind, wie

noch im letzten Jahrhundert. Viele Aufgaben werden heute projektbezogen erledigt, d.h. Mitarbeiter finden sich in Projektorganisation oder in sogenannten „fluid organisations" wieder. Das bedeutet, der zuständige Projektleiter bzw. Vorgesetzte auf Zeit wechselt häufig. Diese Situation verlangt von den Führungskräften Kompetenzen, die mit der klassischen Führungslehre nicht abgedeckt sind. Sie können keine Anweisungen geben, da Sie dem Mitarbeiter hierarchisch nicht vorstehen. Wir sprechen daher von lateraler Führung, bzw. Führung ohne Vorgesetztenfunktion.
In komplexen Matrixorganisationen haben Mitarbeiter in der Regel sowohl einen fachlichen als auch einen hierarchischen Vorgesetzten, die normalerweise nicht am selben Standort sind.
Wie funktioniert dann die Führung?

Ein Modell aus den USA – Holacracy – versucht darauf eine Antwort zu geben. Vereinfacht gesagt geht es um eine Umverteilung der Macht, ohne CEO und ohne klassisches Management. Interessanterweise findet das heute in vielen Unternehmen ungewollt statt, weil CEO's und deren Management-Teams nicht spürbar und wirkungsvoll führen. Aber damit Holocracy wirklich funktioniert, braucht man bestimmte Voraussetzungen. Falls Sie das

Modell näher kennenlernen möchten, finden Sie unter www.holacracy.org ausreichend Information.

Führung wird zunehmend komplexer, nicht zuletzt, weil ein erheblicher Teil der Angestellten heute schon von zu Hause oder von unterwegs arbeitet und dies tendenziell noch weiter zunehmen wird.

Wir haben eine räumliche, teilweise inhaltliche und dazu noch eine menschliche Distanz. Ein Dilemma der Führung.

Stellen Sie sich vor, sie haben mit viel Liebe und Hingabe Ihr Bonsai-Kunstwerk gestaltet und müssen sich davon trennen. Sie haben von dem anderen Bonsai-Meister gehört sind aber von dessen Fähigkeiten nicht sonderlich überzeugt. Werden Sie versuchen Ihren Bonsai zu behalten? Aber sicherlich!
Da Menschen im Gegensatz zum Bonsai Lebewesen sind, die sich durch Kommunikation bemerkbar machen können, wird es einen Pakt zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter geben. Er bleibt, dafür bekommt er...

Könnte das ein Grund dafür sein, dass sich so viele „arrangiert" haben?

In anderen Fällen, in denen der Mitarbeiter versucht, sich weiterzuentwickeln und sich einen neuen Meister suchen möchte, kann das Gleiche passieren. Die Führungskraft versucht „ihr" Kunstwerk zu behalten, weil sie weiß, dass die Gestaltung eines neuen Bonsais sehr viel Zeit beanspruchen und mit viel Mühe verbunden sein wird.

Was geschieht in diesem Fall?

Der Bonsai wird besonders gepflegt und erhält eventuell sogar ein wenig Kunstdünger. Dann wird er auf anerkannte Ausstellungen geschickt, gewinnt Preise und vergisst allmählich, was er ursprünglich erreichen wollte.

Zugegebenermaßen können sich Bonsai keine neuen Meister suchen, vielmehr werden sie gefunden.
Dies zuzulassen ist einer der Kernfähigkeiten einer guten Führungskraft: ein Kunstwerk zu schaffen, an dem auch andere Freude haben.

Ich bin davon überzeugt, dass in den Unternehmen, die über ein funktionierendes Mitarbeiter-Rotations-Modell verfügen, das gegenseitige Vertrauen der Führungskräfte um ein

Vielfaches höher ist, weil sie selbst über dieses Modell wachsen konnten.

Solche Manager sind stolz, wenn sie ein weiteres Kunstwerk für die Organisation geschaffen haben.

Ich komme zurück zur Baumschulpflanze. Wenn wir in der Baumschule die passende Pflanze gefunden haben, beginnt die eigentliche Arbeit: die Gestaltung zum Bonsai.
In Kapitel 2 beschreibe ich die häufigsten Bonsai-Stile und gehe vor allem auf die unterschiedlichen Führungs-Stile und deren Wirkung ein. Leser mit ausführlichen Bonsai-Kenntnissen mögen mir die Unvollständigkeit verzeihen.

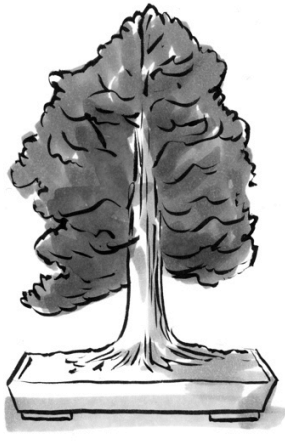
Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Kapitel 2

Die Gestaltung des Bonsai

Im Wesentlichen gibt es fünf Basis-Grundstile beim Bonsai, aber unzählige Kombinationen daraus. Ich habe mich auf die Illustration von fünf Bäumen beschränkt, die diese Stil-Arten repräsentieren. Auf den Folgeseiten gehe ich auf unterschiedliche Führungsstile und deren Wirkung ein.

Streng aufrecht

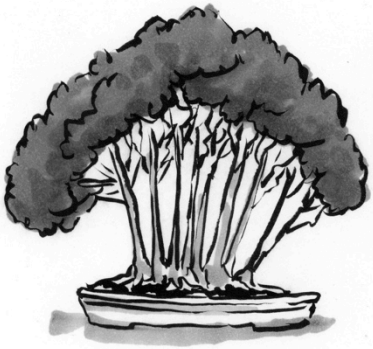


Frei aufrecht

Besenform

Kaskade

Gruppen und Waldpflanzen



„Nach reiflicher Analyse der vorhandenen Ausgangspflanze geht man an die Planung der Gestaltung. Je stärker die für die Formrealisation erforderlichen Eingriffe sind, umso grösser sind auch die Schwierigkeiten bei der Gestaltung und der späteren Pflege. Erkennen Sie die Voraussetzungen, die der Baum mitbringt, so wie sein Wachstumsmuster, die Biegsamkeit der Äste und seine jahreszeitlichen Veränderungen. Entwerfen Sie einen jährlichen Pflegeplan und folgen Sie diesem Plan. Beobachten Sie den Baum, wie der beständig arbeitet und versuchen Sie den Baum hierbei möglichst gut zu unterstützen. Im Laufe der Jahre werden Sie ein lebendiges und anmutiges Kunstwerk schaffen.“ [14]

Wenn sich Führungskräfte wie hier beschrieben verhalten, schaffen sie „lebendige und anmutige Kunstwerke“.

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Führungsstile und deren Wirkung

Wie bemerken Menschen, dass sie gut geführt werden?

Indem ...

- ✓ sie ermutigt werden, ihre Potenziale auszuschöpfen und Sinnvolles zu leisten
- ✓ sie das Gefühl haben, Bestandteil von etwas Ganzem zu sein
- ✓ die Führungskraft aktiv auf sie zugeht und sich für den Mensch in ihnen interessiert
- ✓ ein Klima der offenen und ehrlichen Kommunikation herrscht
- ✓ Zutrauen und Vertrauen spürbar ist
- ✓ ihre Leistung fair und transparent beurteilt wird
- ✓ Inspiration und Richtung gleichermaßen vorhanden ist
- ✓ Freiräume zur persönlichen Entwicklung geschaffen werden
- ✓ Nähe und Distanz sich abwechseln
- ✓ auf unterschiedliche Situationen angemessen reagiert wird.

Führungs-Stile sind situativ bedingt und werden in der Managementliteratur oft mit einem Situativen Führungsmodell beschrieben.

Das sicherlich bekannteste Modell zur situativen Führung wurde von Paul Hersey und Ken Blanchard bereits Ende der 1970er Jahre entwickelt und verbindet im Wesentlichen die *richtigen* Führungsstile mit den unterschiedlichen Entwicklungs- bzw. Reifephasen der Geführten. [15]
Es besagt, dass das Erlernen und Erledigen von Aufgaben grundsätzlich in vier Phasen abläuft, in denen Menschen entsprechend ihrer Kompetenz und ihrem Engagement folgendes Verhalten zeigen:

Phase I:
Enthusiasmus, Hoffnung, Erregung, Optimismus, Neugierde

Phase II:
Frustration, Entmutigung, Verwirrung, Überforderung

Phase III:
Selbstkritik, Vorsicht, Fähigkeit, Unsicherheit, Mut

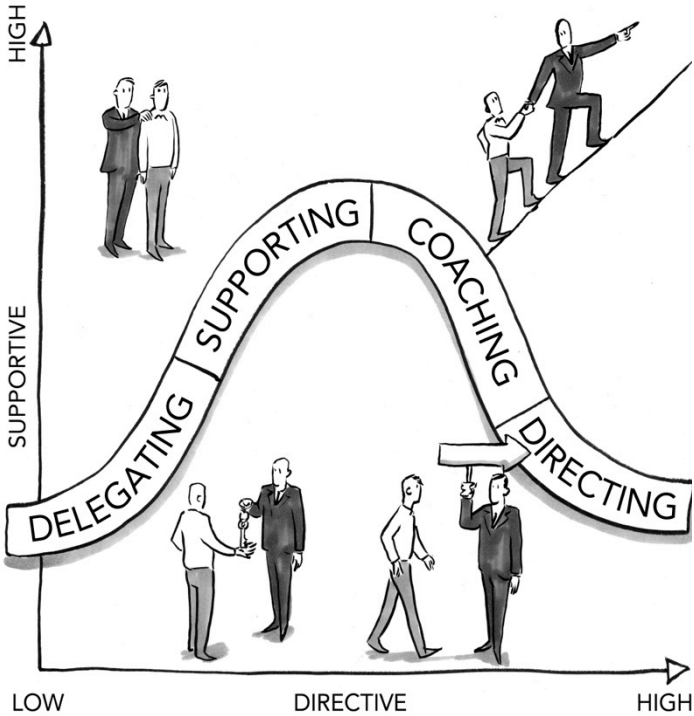
Phase IV:
Selbstbewusstsein, Kompetenz, Autonomie, Expertise

Passend zu den jeweiligen Phasen der Mitarbeiter, sollten sich Führungskräfte laut Modell idealerweise wie folgt verhalten:

Verhalten I:
Führungskraft macht Vorgaben und entscheidet
Verhalten II:
Mitarbeiter bringt sich ein, Führungskraft entscheidet
Verhalten III:
Führungskraft hört zu, Mitarbeiter entscheidet
Verhalten IV:
Mitarbeiter entscheidet alleine

Das Modell besagt, dass eine Führungskraft situationsbezogen entweder *direktives* und/oder *unterstützendes* Verhalten zeigt.
In der Kombination entstehen daraus vier Führungsstile, die ich in Anlehnung an das Modell von Blanchard auf der nächsten Seite darstellen möchte: Führung durch...

- ✓ Vorgaben (directing)
- ✓ Trainieren (coaching)
- ✓ Unterstützen (supporting)
- ✓ Delegieren (delegating).


HIGH
SUPPORTIVE
DELEGATING
SUPPORTING
COACHING
DIRECTING
LOW
DIRECTIVE
HIGH

Wenn ein neugieriger und wissenshungriger Anfänger voller Optimismus etwas Neues beginnt (Phase I.), empfiehlt das Modell die Führung durch Vorgaben (Führungsverhalten I.). Das mag vor nahezu 45 Jahren durchaus angebracht gewesen sein. Was dieses Verhalten allerdings heute bei einem Mitarbeiter auslöst, überlasse ich der Interpretation des Lesers. Erinnert Sie das nicht an das Beispiel der Kinder und Jugendlichen im letzten Kapitel?
Die Suchenden probieren etwas aus, sie sind neugierig und voller Optimismus, aber wir schreiben ihnen vor, was sie wie zu tun haben.

> *Könnte das einer der Gründe sein, warum Mitarbeiter oft nicht eigenständig arbeiten?*

Natürlich dienen diese Modelle vorrangig dazu, sich Gedanken über das Thema zu machen, vor allem aber möchten sie aufzeigen, dass unterschiedliche Situationen die dazu passenden Führungs-Stile erfordern.
Da Situationen nicht statisch sind, müsste sich eine Führungskraft permanent auf allen vier Feldern bewegen können. Ein hehrer Anspruch, dem in der Realität nur die Wenigsten entsprechen (können).

Dieses situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard wurde von Pierre Casse und Paul Claudel im Jahr 2007 weiterentwickelt.[16] Sie gehen bei ihrem Ansatz davon aus, dass sich eine Führungskraft im Wesentlichen durch *Umsetzungsstärke* (Execution) und *Vorstellungskraft* (Imagination) auszeichnet.

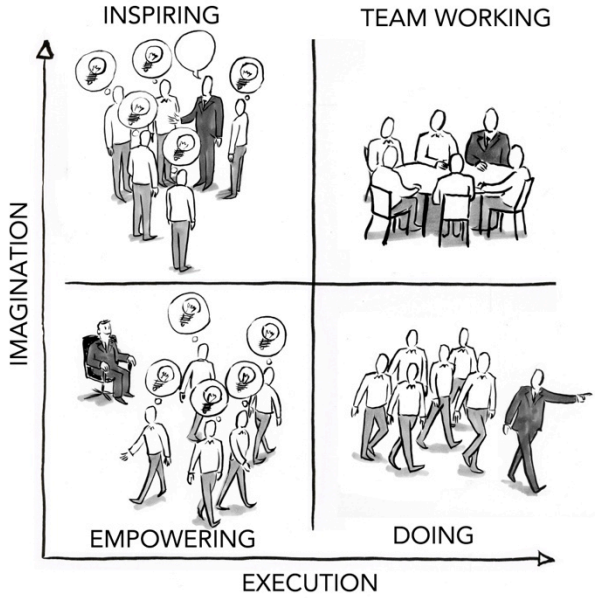
Die wirkliche Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells besteht für mich in der Ergänzung durch drei Variable, die über den Einsatz des jeweiligen Führungsstils entscheiden. Diese Variablen sind:

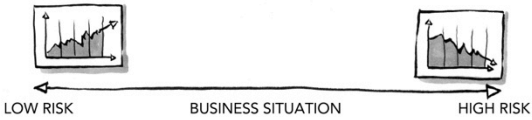
- ✓ die *Risikodimension* des Geschäftsmodells
- ✓ der *Vertrauenslevel* in die Kompetenz der Mitarbeiter
- ✓ der Grad der Offenheit der *Unternehmenskultur*.

Das bedeutet mit anderen Worten: Ein Unternehmen, das sich in einem risikoreichen Geschäftsumfeld bewegt, eine konservativ geprägte Unternehmenskultur lebt und verhältnismäßig wenig Vertrauen in die Kompetenz seiner Mitarbeiter setzt, braucht eher umsetzungsstarke Führungskräfte, die vorangehen können und wollen.

Die Krise der letzten Jahre hätte genau diesen Stil gebraucht, leider hat man nicht viel davon gesehen.
Aber auch dieses Modell geht davon aus, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, alle Führungsstile zu praktizieren.

Notizen:


INSPIRING
TEAM WORKING
IMAGINATION
EMPOWERING
DOING
EXECUTION


LOW RISK
BUSINESS SITUATION
HIGH RISK

HIGH
TRUST IN COMPETENCE & COMMITMENT
LOW

ENTREPENEURAL
CORPORATE CULTURE
CONSERVATIVE

Wenn man allerdings in die Wirtschaft oder Politik schaut, dann sieht die Realität anders aus. Manager, die ein Unternehmen erfolgreich aus einer Krise geführt haben, sind anschließend oft nicht in der Lage, auf einen Führungsstil zu wechseln, der besser zur neuen Unternehmenssituation passt, der Freiraum lässt und Verantwortung in die Organisation gibt.

Offensichtlich haben diese Top Manager ihren bevorzugten Führungsstil, in dem sie authentisch agieren und können nicht gemäß der situativen Führungs-Theorie zu einem andern Stil wechseln. Ob es daran liegt, dass sie kein Feedback erhalten oder keines einfordern, ändert leider nichts an der Tatsache, dass dann so oft die kostspielige Freistellung von nicht mehr „passenden" Vorständen folgt.

Sicherlich ist Ihnen die Abberufung von Peter Löscher[17] bei Siemens und der Austausch des halben Vorstands bei Thyssen Krupp[18] präsent. Christoph Franz[19] hat als Sanierer von Lufthansa mitten im Sanierungsprozess seinen Vertrag nicht verlängert. Ob er sich bewusst war, dass in der nächsten Phase der Sanierung ein anderer Manager besser geeignet wäre oder er ob er einfach ein besseres Angebot von Roche bekam, ist reine Spekulation.

Ich denke, dass Führungskräfte dem Anspruch, der hinter den beschriebenen Modellen steht, unter Berücksichtigung der unglaublichen Dynamik der ständigen Veränderungen in allen Dimensionen nicht (mehr) gerecht werden können.

Was sind mögliche Lösungsansätze?

Es wäre nur allzu konsequent, Führungskräfte entsprechend ihren Fähigkeiten einzusetzen und ihnen über ständige Begleitung durch Coachs eine Chance zu geben, zu reflektieren, sich zu entwickeln und zu lernen.

Ein weiterer Lösungsansatz wäre, in Projekten zu denken und zu handeln. Sobald ein Projekt abgeschlossen ist, ist auch der Führungsauftrag zu beendet und die Führungskraft kann sich einem neuen Projekt widmen, das sowohl ihren Stärken entspricht als auch eine „Win-Win" Situation für Unternehmen und Führungskraft darstellt.
Ich persönlich vermute, dass das Beispiel von Lufthansa CEO Franz diesen Ansatz untermauert.

Angenommen, Führungskräfte würden sich mehr auf ihre Stärken konzentrieren anstatt mit viel Aufwand zu versuchen, Ihre Schwä-

chen zu überwinden... Wie finden sie heraus, was ihre Antreiber, Stärken und Persönlichkeitsmerkmale sind?

Persönlichkeitstests und Persönlichkeitsprofile

Jeder Mensch hat Verhaltensweisen, die natürlich, erlernt oder angepasst sind. Persönlichkeits*tests* (1.85 Millionen Einträge bei Google) erfreuen sich großer Beliebtheit, weil sie die Möglichkeit bieten, eigenes Verhalten mit den erhaltenen „Testergebnissen" zu rechtfertigen.
Ich hingegen spreche lieber über Persönlichkeits*profile*, die dem Suchenden mittels Fragen helfen (können), besser zu verstehen, wo seine Präferenzen liegen.
Tests besteht man oder auch nicht. Das ist in diesem Kontext vollkommen unsinnig, zumal man vermuten könnte, nur definierte und getestete Persönlichkeiten haben das Zeug zur Führungskraft.
Auch ist der Irrglaube, nur extrovertierte Egozentriker können erfolgreiche Führungskräfte sein, noch weit verbreitet. Das mag daran liegen, dass genau diese Typen ganz bewusst die Öffentlichkeit suchen und dieses Bild des Managers geprägt haben, während man von den „stilleren" Manager-Typen wenig oder gar

nichts hört. (Wer darüber mehr lesen möchte, dem empfehle ich das Buch von Jim Collins: Good to great).

Ein kurzer Exkurs in die Welt der Persönlichkeitsprofile soll dem Leser aufzeigen, dass es durchaus Profilkonstellationen gibt, die bei der Ausübung bestimmter Berufe unterstützend oder hinderlich sein können.

Profile bilden in einem Modell Präferenzen für ein bestimmtes Verhalten ab.
Das im deutschensprachigem wohl bekannteste DISG Profil ist aus dem amerikanischen DISC Profil abgeleitet, welches in den 1970er Jahren von Prof. Dr. John G. Geier entwickelt wurde. Auch wenn das DISC-Modell nicht mehr dem heutigen Stand der Wissenschaft entspricht, wird es aufgrund seiner Anschaulichkeit und Einfachheit immer noch häufig in Persönlichkeits-Seminaren, in der Berufsberatung und in der Personalauswahl eingesetzt.
Es besteht – wie fast alle Persönlichkeits-Modelle – aus vier Dimensionen:

- ✓ menschenorientiert
- ✓ aufgabenorientiert
- ✓ extrovertiert/aktiv
- ✓ introvertiert/reaktiv

Das DISG-Modell teilt Menschen in vier Typen ein:

- ✓ **D**ominante Macher
- ✓ **I**nitiative Kommunikatoren
- ✓ **S**tetige Bewahrer
- ✓ **G**ewissenhafte Analytiker[20]

Das Profil zeigt dem Fragenden unter anderem seine natürlichen Verhaltenspräferenzen auf, die besonders deutlich in Stresssituationen zum Vorschein kommen. Durch dieses Bewusst-machen, wie man in bestimmten Situationen aufgrund seiner natürlichen Präferenzen reagiert, soll man in die Lage versetzt werden, dies aktiv steuern zu können. Dazu braucht der Mensch jedoch Zeit und die Möglichkeit zu reflektieren.

> *Nehmen sich Führungskräfte ausreichend Zeit zur Reflektion?*

Ein Beispiel:
Wenn eine Führungskraft entsprechend ihrem Profil eher zu den „dominanten Machern" gehört, wird Führung durch Unterstützen und Delegieren (siehe Blanchard Modell) schwierig. Angenommen, der Reifegrad der Organisation ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Kompetenz und Engagement, die

Führungskraft neigt jedoch dazu, direktiv zu agieren, wird das zu kontraproduktivem Verhalten führen. Im schlimmsten Fall ziehen die Mitarbeiter sich zurück und die Führungskraft glaubt, noch mehr selbst erledigen zu müssen. Ein Teufelskreis.

Ein anderes Beispiel:
Selbst wenn Führungskräfte „Empowerment" als den erstrebenswerten Führungsstil erachten – sie haben Vertrauen, ziehen sich als Führungskraft zurück und geben Verantwortung ab – muss die Organisation dafür bereit sein.
Teilnehmer von Weiterbildungsseminaren begehen oft den Fehler, nach der Rückkehr ihren Führungsstil ohne Ankündigung und Vorbereitung zu ändern. Wenn eine Organisation gewohnt ist, nach Vorgaben und Kontrolle zu arbeiten und plötzlich Eigenverantwortung gefordert wird, kann das nicht funktionieren. Die Führungskraft wird höchstwahrscheinlich frustriert zu ihrem bisherigen Führungsstil zurückkehren und jegliche Reflektion zu diesem Thema einstellen.

Ein ausgesprochen umfangreiches Persönlichkeitsprofil bietet das IFDP (Institut für Personaldiagnostik) mit dem MPPI (Multidimensional Personality Performance Inventory) an. Dieses Messverfahren ist objektiv und wissen-

schaftlich fundiert, der Ablauf von Planung, Durchführung und Auswertung des Verfahrens ist gemäß DIN 33430 standardisiert.[21]

Mit 18 Dimensionen macht MPPI Talente sichtbar und beantwortet folgende Fragen:

> *Über welche Stärken verfüge ich?*
> *Für welche Aufgaben bin ich am Besten geeignet?*
> *Wo habe ich ungenutzte Talente?*
> *In welchem Umfeld und mit welchen Menschen arbeite ich am produktivsten und harmonischsten zusammen?*

Zusätzlich zeigt es mögliche Berufsfelder auf, für die sich ein Kandidat aufgrund seiner Persönlichkeitsmerkmale eignet und solche, die er eher meiden sollte. Außerdem wird deutlich, wie viel Energie man aufwenden müsste, um einen Beruf gegen seine natürlichen Fähigkeiten auszuüben.

> *Wie viele Führungskräfte wollen wirklich führen?*
> *Wie viele bringen die passenden Persönlichkeitsmerkmale mit?*
> *Wie viele zwingen sich jeden Tag in diese Rolle und spüren, dass sie sie nicht ausfüllen können?*

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Führungskraft zu sein ist mehr als ein Beruf - es ist eine Berufung.

Dieser „Ruf" kommt von innen und nicht als Konsequenz einer Beförderung.

Ein weiteres Modell zur Darstellung dynamischer Persönlichkeitstypologien stellt das MBTI (Meyers Briggs Typen Indikator) dar, das im Wesentlichen die 16 Grundmuster unseres Verhaltens nach C. G. Jung beschreibt.[22]
Jung war bestrebt, eine wissenschaftlich empirische Grundlage zu schaffen, um den Menschen in seiner Individualität zu verstehen. Meyers und Briggs gelang es, Jungs Typologie praktikabel zu machen.

Wir sprechen häufig davon, wie wichtig es ist, sich *selbst* zu erkennen – und vergessen dabei, um wie viel wichtiger es wäre, die *anderen* zu erkennen.

Ein deutsches Sprichwort besagt: Behandle Dein Gegenüber so, wie Du selbst behandelt werden möchtest." Ist das tatsächlich richtig?

> *Sollte ich einen Menschen nicht eher so behandeln, wie er es möchte?*

Ähnlich wie beim DISG Profil verwendet das MBTI vier Begriffspaare, die sich als gegensätzliche Pole gegenüber stehen:

E

EXTRAVERSION

I

INTROVERSION

S

SENSING

N

INTUITION

T

THINKING

F

FEELING

J

JUDGING

P

PERCEIVING

Die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten ergeben 16 Persönlichkeitstypen, die mit den jeweiligen Buchstaben gekennzeichnet sind. (von ESTJ bis INFP)

Entscheidend ist, dass es hier nicht um die Veränderung, sondern um die Akzeptanz der Präferenzen geht.

Ich habe einmal von einem Unternehmen gehört, in dem die Mitarbeiter anstatt eines Namensschildes die vier Buchstaben aus dem MBTI als Erkennungsmarke tragen mussten. Ein durchaus interessanter Ansatz, dem ich zumindest eine gut gemeinte Grundidee unterstelle. Es setzt nur voraus, dass alle Beteiligten bereit sind, Unterschiedlichkeit als positives Element einer Organisationsentwicklung und nicht als Rechtfertigung zu verstehen.

Das ist ein wichtiger Grund, warum eine solche Persönlichkeits-Diagnose – welches Instrument Sie auch immer verwenden wollen – nicht ohne professionelle Begleitung erfolgen sollte.

Wenn wir jetzt nochmals zu den situativen Führungsmodellen zurückkehren, wird es umso verständlicher, dass die individuellen Präferenzen das Führungsverhalten mindestens ebenso stark beeinflussen wie die jeweilige Situation an sich.

Den Beginn dieses Kapitels bildeten die Grundstilrichtungen der Bonsai, die maßgeb-

lich durch den Bonsai-Meister vorgegeben werden.
Der Vergleich zeigt, dass es nicht ausreicht, den der Situation angepassten richtigen Stil anzuwenden, sondern dass es darüber hinaus gilt, die Präferenzen der Pflanze – und nicht die eigenen – zu berücksichtigen.

Wenn Führung Sinn stiften und die Potenziale der Mitarbeiter vollständig freisetzen soll, erfordert dies das Bewusstsein über die unterschiedlichen Situationen *und* die persönlichen Präferenzen.
Dieses Bewusstsein ist die Grundvoraussetzung für stimmiges Führungsverhalten.

Nur so entsteht ein „lebendiges und anmutiges Kunstwerk", der Mensch als Sinnfindendes und Sinn-stiftendes Lebewesen.

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Kapitel 3

Die tägliche Pflege des Bonsai

Der Bonsai hat bedingt durch die flache Schale, in die er eingepflanzt wurde, nur einen begrenzten Lebensraum zur Verfügung. Daher ist es unerlässlich, ihm täglich eine ausreichende Menge Wasser zur Verfügung zu stellen. Das Wohlergehen des Bonsais ist abhängig von der Sorgfalt, mit der man ihn pflegt.

Wenn wir diese Analogie auf die Mitarbeiter anwenden, die mit Sorgfalt ausgesucht wurden, kommen mir allerdings Zweifel, wie es um deren tägliche Pflege steht. Erwarten Führungskräfte nicht Eigenständigkeit von ihren Mitarbeitern? Jetzt wo wir den teuren Bonsai erstanden haben, soll er auch zeigen, wie schön er ist!

Lassen Sie mich an dieser Stelle auf einen Irrglauben hinweisen, dass *Selbstläufer* keine Führung brauchen. Rolf van Dick hat in der Ausgabe vom Mai 2014 des deutschen Harvard Business Managers unter dem Titel: „Bloß keinen vernachlässigen" eindrücklich geschildert, welchen Einfluss das Verhalten eines CEO auf Effektivität und Leistungsfähigkeit der Teams hat.[23]

Selbst der größte und stärkste Bonsai, der unter allen anderen hervorsticht, wird früher oder später eingehen, wenn er nicht täglich gepflegt wird.
Es geht aber nicht um das ohnehin nicht selbstverständliche tägliche *Gießen* – oder besser *Grüßen* – der Mitarbeiter, sondern um das Miteinander. Das Wissen und Spüren dessen, was dem Mitarbeiter wichtig ist, was ihn bewegt, an was er gerade arbeitet, auf was er stolz ist und wo er Unterstützung braucht.
Besonders Mitarbeiter, die Höchstleistungen erbringen, brauchen Anerkennung. Sie müssen gefordert *und* gefördert werden. Diese Höchst-Leister setzen ihr Potenzial zum Nutzen der Unternehmung ein und sind durchaus in der Lage, immer weiter zu wachsen – solange sie gut geführt werden.

Die tägliche Pflege von Führungskräften

Ich durfte in vielen Jahren meiner Berufstätigkeit als Mitarbeiter, Führungskraft und Coach mehrfach beobachten, dass mit zunehmender Verantwortungsübernahme die Führung durch den eigenen Vorgesetzen tendenziell abnimmt.

Je grösser die eigene Führungsverantwortung ist, desto weniger wird man selbst geführt.

Ist das nicht paradox?

Ich möchte mit einem von mir entwickelten Modell illustrieren, womit Führungskräfte in Abhängigkeit des Verantwortungsumfangs ihre Zeit verbringen und warum transformationale Führung[24] so selten praktiziert wird.

Was ist transaktionale und transformationale Führung?

Der *aufgabenbezogene* Teil der Führungsverantwortung wird in der aktuellen Managementliteratur als *transaktionale* Führung bezeichnet.
Wesentliche Führungsaufgaben bestehen in der Definition von Erwartungen, der Vereinbarung von Zielen, der Kontrolle und der Anerkennung von Leistung.
Der *personenbezogene* Teil der Führungsaufgabe wird analog dazu als *transformationale* Führung bezeichnet. Hier bestehen die Hauptaufgaben darin, Vertrauen zu schaffen, Kreativität anzuregen, persönliches Wachstum zu fördern und schließlich Sinn zu vermitteln.
Nach dem Konzept von Bass [25] besteht trans-

formationale Führung aus vier Komponenten:

- ✓ idealisierte Einflussnahme
- ✓ inspirierende Motivierung
- ✓ intellektuelle Stimulierung
- ✓ individualisierte Berücksichtigung

Idealisierte Einflussnahme beschreibt, inwieweit eine Führungskraft sich vorbildlich und glaubwürdig verhält und sich dadurch den Respekt der Mitarbeiter verdient. Führung im Sinne der idealisierten Einflussnahme bedeutet für eine Führungskraft, sich bei Entscheidungen an moralischen Grundprinzipien zu orientieren, sich für die Werte des Unternehmens einzusetzen und die eigenen Interessen zurückzustellen, wenn es um die Erreichung der Unternehmensziele geht. Im Sinne der idealisierten Einflussnahme schreiben die Mitarbeiter ihren Führungskräften ein solches Charisma zu, wenn diese sich vorbildlich verhalten. Außerdem entwickeln sie Gefühle wie Stolz und Respekt gegenüber der Führungskraft.

Inspirierende Motivierung beschreibt, inwieweit eine Führungskraft ihre Mitarbeiter durch die Kommunikation einer Vision, eines attraktiven Bildes, von der Zukunft des Unternehmens begeistert. Durch eine solche Vision

vermitteln Führungskräfte den Mitarbeitern, welche Bedeutung ihre alltäglichen Aufgaben und ihre Arbeit insgesamt für das Unternehmen haben. Sie geben den Anstrengungen der Mitarbeiter einen Sinn und führen sie mittels Vereinbarung von anspruchsvollen Zielen zum Erreichen der Vision.

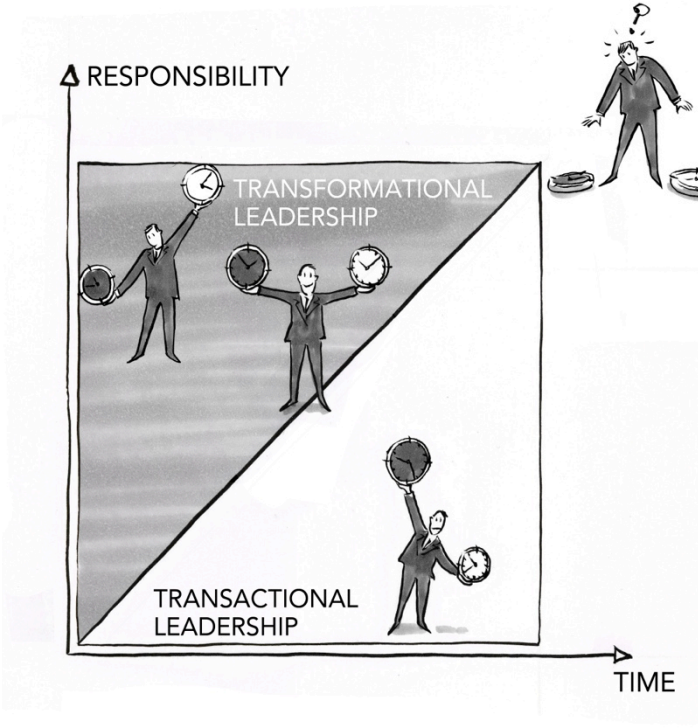
Intellektuelle Stimulierung beschreibt, inwieweit Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu anregen, altbewährte Lösungen und etablierte Vorgehensweisen zu hinterfragen und sie dazu ermutigen, neue Wege bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben einzuschlagen, ohne sich über disziplinarische Konsequenzen eines dabei entstehenden Fehlers Gedanken machen zu müssen. Dadurch werden Mitarbeiter bestärkt, unbefriedigende Zustände oder schlecht funktionierende Abläufe nicht einfach zu akzeptieren, sondern aktiv zur Verbesserung solcher Zustände beizutragen.

Individualisierte Berücksichtigung beschreibt, inwieweit eine Führungskraft einzelne Mitarbeiter als Individuen behandelt und nicht als „einen von vielen". In diesem Sinne agiert die Führungskraft als Mentor der Mitarbeiter, erkennt die individuellen Bedürfnisse nach Wachstum und fördert diese durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen.

Nach jeder Beförderung sollte die Zeit für transformationale Führung im Führungsalltag zunehmen.
Sind Führungskräfte jedoch nicht in der Lage, den aufgabenbezogenen Teil zu Gunsten personenbezogener Führungsaufgaben zu reduzieren und die transformationale Führung wird dennoch eingefordert, geraten sie in ein Dilemma.

Wenn sie ihre aufgabenbezogenen Tätigkeiten beibehalten wollen – immerhin wurden sie auch befördert, weil sie zuvor genau diese Aufgaben mit Brillanz erledigt hatten – dient ihnen dies als Entschuldigung, nicht in ausreichendem Maß transformational führen zu können.
Wenn sie allerdings zusätzlich zu ihren aufgabenbezogenen Tätigkeiten tatsächlich transformationale Führung praktizieren wollen, sehen sie sich vor einem zeitlichen Problem.
Die zur Verfügung stehende Zeit ist limitiert - auch wenn Top Manager gerne glauben, 24 Stunden am Tag arbeiten und 7 Tage in der Woche erreichbar sein zu müssen.
Ich denke, die meisten Führungskräfte spüren dieses Dilemma, sind aber in einem System gefangen, das sie befördert hat und Effizienz verlangt.
Immer noch mehr oben drauf packen, anstatt

konsequent Aufgaben abzugeben.
Genau hier setzt mein Modell an. Es veranschaulicht, dass mehr Verantwortung neue Anforderungen mit sich bringt und sich das zeitliche Dilemma nur durch Loslassen von alten Aufgaben lösen lässt.



Gerade Vorstände sollten ausreichend Zeit haben, sich um ihre Top Manager zu kümmern, anstatt ihre Zeit in endlosen Meetings zu verbringen, in denen sie gar nicht sein sollten.

Wie werden denn Vorstände geführt?
Führen sie sich alle selbst?
Welche Rolle spielen Aufsichtsräte und Eigentümer?
Warum haben die meisten Top Manager und Vorstände einen Coach?

Weil sie jemanden brauchen, mit dem sie reflektieren können und der ihnen ehrliches Feedback gibt.

Das macht dann Sinn, wenn Reflektion und Feedback durch Coachs dazu führt, dass Top Manager einen Zugang zu ihren personenbezogenen Führungsaufgaben bekommen und diese sukzessive vermehrt wahrnehmen. Kritisch wird es nur dann, wenn sie diese Aufgaben zur Gänze an Berater und Coachs delegieren, die dadurch in eine ungewollte und völlig unangebrachte Führungsrolle rutschen.

Führung darf man nicht mit Coaching und Coaching nicht mit Beratung verwechseln.

Ein Coach ist für mich jemand, *mit* dem ein Mensch lernen kann. Der Auslöser für diesen Lernwillen ist hoffentlich ein konstruktives Feedback der jeweiligen Führungskraft.
Ein Berater ist jemand, *von* dem man lernen kann. Der Grund für den Einsatz eines Beraters liegt entweder in der fehlenden Kompetenz innerhalb des Unternehmens oder in der fehlenden eigenen Zeit. Allerdings kann und darf Beratung die fehlende Kompetenz und das Zeitproblem im Unternehmen nicht auf Dauer ersetzen. Die eingekauften Dienstleister sollten ihren Auftrag eher so verstehen, die Notstände und nötigen Maßnahmen gegenüber der Führung zu thematisieren und dem Management zu helfen, die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen.

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Der richtige Standort

Bevor man sich einen Bonsai anschafft, sollte man überprüfen, ob man ihm den richtigen Standort bieten kann. Ich habe bereits im ersten Kapitel darauf hingewiesen, dass unterschiedliche Pflanzen unterschiedliche Standorte brauchen.

> *Ist das nicht eine vollkommen banale Aussage im Hinblick auf den Einsatz von Mitarbeitern?*

Der Mitarbeiter wurde doch speziell für diesen Einsatz ausgesucht.

So wie für den Bonsai die Qualität des Standortes von Faktoren wie Licht, Luft und Temperatur abhängt, ist für den Mitarbeiter entscheidend, ob er neben der an ihn gestellten Aufgabe überhaupt zu dem Unternehmen und in das Team passt.
Unternehmen sollten in ihren Rekrutierungsverfahren unbedingt darauf achten und auf den strukturierten Einsatz von Persönlichkeitsprofilen nicht verzichten. Sonst kann es passieren, dass sich die Eigentümer und deren Vertreter nach kurzer Zeit in einem Unternehmen wieder finden, das im Extremfall mit den ursprünglichen Werten der geschätzten

Unternehmenskultur nichts mehr zu tun hat. Ob das so gewollt ist, stelle ich ernsthaft in Frage.

> *Werden wirklich alle Mitarbeiter bewusst nach solchen Kriterien (Werte, Kultur, etc.) ausgesucht oder steht der atemberaubende Lebenslauf, die langjährige Erfahrung und die ausgezeichnete Abschlussnote im Vordergrund?*

Gehen wir davon aus, die meisten Mitarbeiter suchen sich heute ihren Standort, also den Einsatzort ihrer Tätigkeit, selbst aus.
In Zeiten, in denen sich die Einsatzorte – innerhalb der Firma oder aufgrund eines Arbeitsplatzwechsels – häufig ändern (können), ist es normal, dort zu leben, wo es einem am Besten gefällt und zum Arbeitsort zu pendeln. Die Spanne reicht vom täglichen Pendeln in denen die Mitarbeiter bis zu vier Stunden im Zug oder Auto sitzen, bis hin zu Wochenpendlern, die freitagnachts nach Hause kommen, um am Sonntagnachmittag wieder zum Einsatzort abzureisen.

> *Was hat das mit der Auswahl des richtigen Standortes zu tun?*
> *Kann es uns als Führungskraft nicht egal sein, wie viel Zeit der Mitarbeiter*

bei seiner Familie ist, solange die Leistung passt und er in seiner Freizeit reist?

Ich glaube nicht, dass das egal ist. Denn die Quittung bezahlen früher oder später alle Beteiligten. Die Familie, weil der Partner oder ein Elternteil fehlt. Der Pendler, weil er neben der beruflichen Anspannung auch noch den Stress des Reisens auf sich nehmen muss. Der Arbeitgeber, der Kompromisse mit der Leistungserbringung bzw. der Zeit machen muss, die der Mitarbeiter dafür zur Verfügung stellt.

Stellen Sie sich vor, Sie starten die Woche am Montagmorgen um 9 Uhr mit einem Teammeeting und Ihr pendelnder Mitarbeiter kommt regelmäßig zu spät, weil er im Stau steht oder sein Flug Verspätung hat. Wie wirkt das auf die anderen Mitarbeiter, die in der Nähe des Arbeitsplatzes wohnen und pünktlich sind?
Stellen Sie sich nun vor, dieses Teammeeting findet an einem Freitagnachmittag statt. Der pendelnde Mitarbeiter ist aber schon am Donnerstag nach Hause gefahren, weil er einen Home-Office-Tag macht und wählt sich über eine schlechte Internet Leitung in das Meeting ein. Als Führungskraft haben sie jetzt

ein Problem. Die Kollegen werden mit dem Wunsch an Sie heran treten, den Freitag generell zum Home-Office-Tag zu erklären und Sie werden sich dem nur schwer entziehen können.

Welchen Einfluss hat das auf die Produktivität und die Stimmung in einem Unternehmen?

Ich bin ein starker Befürworter der Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten – es muss allerdings sowohl zum jeweiligen Job als auch zur jeweiligen Situation passen und im Team ganz klar abgesprochen werden. Solange Transparenz darüber herrscht, warum wer im Büro an- oder abwesend ist, sehe ich kein Problem. Schwierigkeiten entstehen in erster Linie durch verdeckten Neid, offene Eifersucht und fehlende Kommunikation.

Zurück zum Pendler und dem Standort:

Mein Rat an Führungskräfte mit pendelnden Mitarbeitern ist, im Team klare Regeln zu verabschieden, damit sich die Mitarbeiter am Standort nicht benachteiligt fühlen.

Mein Rat an pendelnde Mitarbeiter ist, sich ernsthaft zu überlegen, ob ein Umzug an

den Einsatzort der tollen Aufgabe nicht doch in Frage kommt. Es erhöht in jedem Falle die Lebensqualität und eröffnet neue Perspektiven.

Notizen:

Der Führungsalltag

So gerne ich die Analogie der täglichen Pflege des Bonsai heranziehe, um dem Leser zu vermitteln, dass es die Regelmäßigkeit ist, die über den Erfolg der Pflege entscheidet, so wenig funktioniert dieser Vergleich, wenn es um den Führungsalltag geht.

Da ich mit diesem Buch keinen Ratgeber schreiben wollte, sondern den Leser mit Thesen und Fragen zum Nachdenken anregen möchte, beschränke ich mich auf eine Auswahl von Themen aus dem Alltag einer Führungskraft, die ich unter dem Gesichtspunkt kommentiere, dass Führung eben auch und gerade im Alltag Platz haben muss.
Es geht eben nicht darum, einen Führungs*tag* pro Monat/Trimester/Jahr zu etablieren, sondern um den Führungs*alltag*.

Da ich mich nicht entscheiden konnte, ob ich mit dem Anfang eines Tages, also der Anfahrt zum Büro/ Bahnhof/ Flughafen/ Kunde/ Eigentümer o.ä. oder mit dem Reflektieren am Ende des Tages beginnen sollte, habe ich mich für eine Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge entschieden.

Eingangs habe ich beschrieben, wie Führung aus Mitarbeitersicht erlebt wird.

> *Wie lässt sich das nun in den Alltag einer Führungskraft einbauen?*
> *Worin unterscheidet sich ein Vorgesetzter von einer Führungskraft?*

Ich habe bewusst die eine oder andere Übertreibung und Behauptung in mein ganz persönliches A-Z des Führungsalltages eingebaut und jeden Abschnitt mit einer *Frage* beendet, deren Beantwortung den Unterschied zwischen Führungskraft und Vorgesetzten herausstellt. Da dieses Buch als Wegbegleiter konzipiert ist, finden Sie ausreichend Platz für Ihre persönlichen Notizen.

Anfahrt

Führungskräfte verbringen verhältnismäßig viel Zeit in einem Verkehrsmittel auf dem Weg von A nach B. Diese Zeit kann herrlich dazu genutzt werden, sich auf den bevorstehenden Termin, vorzubereiten. Man kann telefonieren twittern oder Zeitung lesen. Oder man kann einfach die Zeit nutzen, darüber nachzudenken, was während der letzten Woche alles gut gelaufen ist und was man verbessern könnte.

Wenn man mit einem Mitarbeiter unterwegs ist, kann man die Reisezeit gut nutzen, um sich persönlich besser kennenzulernen. Nach einem gemeinsamen Kundentermin eignet sich die Rückfahrt hervorragend für ein spontanes Feedback, in der Praxis gerne auch als Bordsteinkonferenz bezeichnet. Das ist viel besser, als sich die Punkte für das Jahresgespräch zu notieren.
Natürlich kann man auch einfach nur schweigend nebeneinander sitzen, sein Smartphone bedienen, die letzten Neuigkeiten lesen, wichtige Termine vereinbaren oder einfach nur hoffen, dass man bald wieder in seinem eigenen Büro sitzen darf...

Nutze ich jede Gelegenheit zur Führung?

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bezahlungsmodelle

Bereits im vorangegangenen Kapitel habe ich beschrieben, worin für mich der Unterschied zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation besteht. Ich möchte dem Leser hier einen animierten Cartoon empfehlen, der das Thema Bezahlung und Motivation auf den Punkt bringt. (RSA Animate - Drive: The surprising truth about what motivates us).

> *Warte ich ab, bis meine Mitarbeiter mehr Lohn fordern oder lebe ich den Grundsatz, dass bei mir keiner um eine Erhöhung fragen muss?*

Notizen:

.....

.....

.....

.....

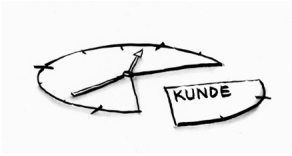
Customer und **C**onsumer
(K ist schon durch Kommunikation besetzt, daher habe ich den englischen Begriff gewählt).

„Der Kunde bestimmt all unser Handeln", „Der Kunde im Mittelpunkt" u.v.m.

Sicherlich ist das nichts Neues. Aber sehen Sie doch mal genau hin: Ist Ihr Handeln als Führungskraft wirklich darauf ausgerichtet, Mehrwert für den Kunden zu schaffen oder halten Sie nicht vielmehr als Verwalter die Organisation am Laufen? Sind Sie sich dessen bewusst, dass Ihr Kunde auch die Zeit bezahlt, in der Sie sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigen?

Starten Sie doch mal einen Selbstversuch und notieren sich einen Monat lang jeden Tag die Zeiten, in der Sie sich mit Themen beschäftigen, die Ihre Kunden betreffen. Selbst hochrangige Vertriebsvorstände werden erstaunt sein.

> *Wie viel Zeit verbringe ich tatsächlich mit Themen, die den Kunden betreffen?*



Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Disziplin

Führung hat sehr viel mit Disziplin zu tun. Gute Führungskräfte treffen Entscheidungen, halten sie auch gegen Widerstände durch, kommunizieren diese immer wieder und bringen ihre Organisation hinter sich. (Wer mehr darüber lesen möchte: Larry Bossidy, Ram Charan: Execution – The discipline of getting things done).

Wie oft erleben Sie, dass nicht entschieden wird? Woran liegt das? Schwache Argumente, falsche Strukturen, zu viele Stakeholder, auf die Rücksicht genommen werden muss?

Das sind sicherlich alles Einflussfaktoren, aber ohne Disziplin, also ohne sich selbst unter Kontrolle zu haben, ohne bei dem zu bleiben, was man sich vorgenommen hat, können Sie nicht führen. Natürlich können Sie Gefahr laufen, eine falsche Entscheidung zu treffen. Aber nicht zu entscheiden ist keine Alternative! Außerdem: zum Zeitpunkt der Entscheidung war sie noch nicht falsch, oder?

Woran kann mein Umfeld den Grad meiner Disziplin feststellen?

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ergebnisse

Man hat Sie eingestellt, weil man überzeugt war, dass Sie die gewünschten Ergebnisse liefern können. Ob Sie dabei über Leichen gehen, ob Sie die Organisation dabei ausbluten und die Lorbeeren des Erfolges ernten, oder ob Sie sich überlegen, in welchem Wertekontext die gewünschten Ergebnisse erzielt werden sollen, liegt ausschließlich bei Ihnen. Führungskräfte stellen sich bei Erfolgen Ihres Teams hinter ihre Mitarbeiter, bei Misserfolgen jedoch immer vor ihre Mitarbeiter. Vorgesetzte machen es genau anders herum.

Wann stand ich das letzte Mal hinter meinen Mitarbeitern? Welches Beispiel kommt mir in den Sinn?

Notizen:

.....

.....

Feedback

Natürlich befinden sich alle Führungskräfte in einem permanenten Feedbackprozess. Die meisten merken es nur leider nicht. Das kann zwei Ursachen haben: Sie erhalten kein ehrliches Feedback, weil sie es vielleicht nicht einfordern oder sie geben kein (ehrliches) Feedback, weil sie sonst konsequenterweise auch entsprechende Handlungen folgen lassen müssten. Das ist zeitaufwendig und kann durchaus unangenehm sein. Niemand, auch keine Führungskraft, entlässt gerne Mitarbeiter. Im Falle einer andauernden Fehlleistung sollten Sie allerdings – nach eingehender Prüfung aller Alternativen – sowohl das Unternehmen als auch den Mitarbeiter von dieser Qual erlösen. Meiner Erfahrung nach war die ausgesprochene Kündigung in den meisten Fällen eine Erlösung für den Mitarbeiter.

Würde ich auch dann so lange mit meinem Feedback warten, wenn es meine eigene Firma wäre?
Wie und wann gebe ich Feedback?
Fordere ich Feedback konsequent ein?
Wie gehe ich mit Feedback um?

Notizen:

Geschäftsreisen

Führungskräfte sind so häufig unterwegs, dass sie oft stolze Besitzer von silbernen oder gar goldenen Plastikkarten sind, die Sie häufiger aus der Brieftasche ziehen, als das Bild des Partners. Das hat man ja eh digital dabei...
In der Regel unternehmen Sie Geschäftsreisen, um entweder Geschäftspartner oder Mitarbeiter zu treffen, die nicht an Ihrem Standort arbeiten.
Selbst wenn Sie bereits viele Stunden unterwegs waren und völlig abgehetzt zu einem Gesprächstermin kommen, denken Sie immer daran, dass Ihr Gegenüber Sie seit langer Zeit erwartet. Für ihn ist Ihr Kommen unter Umständen das wichtigste Ereignis des Quartals – und Sie denken bereits an Ihren nächsten Termin. Versuchen Sie mal, Ihre Reisen aus der Perspektive der anderen zu sehen.

Wie viele zeitliche Puffer baue ich auf meinen Geschäftsreisen ein?

Notizen:

Home-Office

Reinhard K. Sprenger schreibt in seinem Buch „Radikal Führen" von der Notwendigkeit der räumlichen Nähe im Kontext der „modernen Institution wie das Home-Office". [26]
Er betont, dass das Home-Office als Dauereinrichtung gefährlich wird, weil die soziale Wechselwirksamkeit fehlt. Wenn Zusammenarbeit nicht mehr physisch erlebbar ist und darüber hinaus das Phänomen Home-Office Überhand nimmt, wird Führung unmöglich. Vorgesetzte mögen sich damit abfinden, aber Führungskräfte fragen sich:

Möchte ich auf Dauer virtuell führen?
Wie kann ich meiner Verantwortung als Führungskraft gerecht werden?

Notizen:

International

In globalen – oder nennen wir sie lieber – internationalen Unternehmen bestehen Teams aus Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft und Kulturen, die sich meistens an verschiedenen Standorten befinden. Das stellt die Führungskraft häufig vor eine große Herausforderung. Warum? Weil räumliche Distanz wirkliche Nähe braucht.

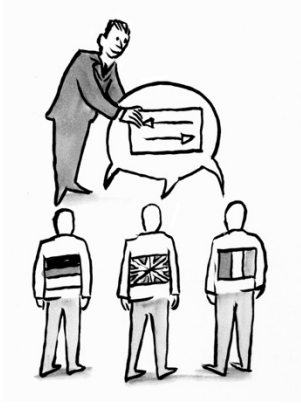
Das Verstehen und Erleben anderer Kulturen ist die Grundvoraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Dazu braucht es sowohl Neugierde als auch Bescheidenheit.

Entsenden Top Manager deshalb so viele ihrer direkt an sie berichtenden Führungskräfte als „Expats"[27] ins Ausland um sich selbst den Führungsalltag angenehmer zu gestalten?

Angenommen das Führungsteam eines deutschen Unternehmens besteht zu 90% aus deutschsprachigen Mitgliedern des Stammhauses und zu 10% aus englisch-sprachigen Mitgliedern der asiatischen und amerikanischen Niederlassungen. Man kommt zu einer Tagung zusammen. Was denken Sie, auf welchem Niveau die Gespräche ablaufen, wenn für 95% der Teilnehmer Englisch bestenfalls die zweite Sprache ist, die sie sprechen?

Wie fühlen sich die 10% englisch-sprachigen Mitglieder, die 60% des Gesamtgewinns erwirtschaften, wenn in den Pausen und bei sozialen Events deutsch gesprochen wird? Sieht so ein internationales oder gar globales Führungsteam aus?
Mir geht es nicht um die gemeinsame Sprache, sondern um die gleichmäßige Verteilung in einem Führungsteam, damit internationale Aspekte einen wirkungsvollen Einzug in die Führung eines internationalen Unternehmens halten. Als eine andere Kulturen wertschätzende Führungskraft frage ich mich:

> *Was ist mein Beitrag zum gemeinsamen Verständnis? Wie international habe ich meine Mitarbeiter ausgewählt?*



Notizen:

Jahresanfangsveranstaltungen

Was für eine schöne Gelegenheit, die Erfolge des Vorjahres zu würdigen und mit Energie ins Neue Jahr zu starten! Gute Führungskräfte nutzen diese Veranstaltungen, um persönliche Worte an alle zu richten, die ihr Ziel erreicht haben und um in Erinnerung bleiben.
Aber auch hier ist die Perspektive wichtig: manche Teilnehmer sehen Sie vielleicht nur einmal pro Jahr und zwar immer auf dieser Jahresanfangsveranstaltung. Für Sie hingegen ist es vielleicht eine Veranstaltung von vielen. Umso wichtiger ist es, Ihre Zielgruppe genau zu kennen und sich auf sie einzustellen.
An Veranstaltungen dieser Art – dazu zählen natürlich auch alle anderen Gelegenheiten wie Weihnachtsfeiern, Ehrung von Jubilaren, Geburtstage u.v.m. – kann es spät werden...
Denken Sie daran: Als Führungskraft wirken Sie immer, egal ob Sie in Ihrer Funktion auf der Bühne stehen oder an der Bar feiern.

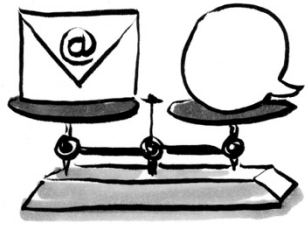
Wie lange und ernsthaft bereite ich mich auf solche Veranstaltungen vor?

Notizen:
.....
.....
.....

Kommunikation

Es ist so vieles über E-Mails und andere Formen der Kommunikation geschrieben worden, dass ich mich hier auf nur eine Frage beschränke:

> *Wie ist das Verhältnis geschriebener zu gesprochener Kommunikation zwischen mir und meinen Mitarbeitern? Kommuniziere ich ausreichend persönlich und live?*



Notizen:

.....

.....

.....

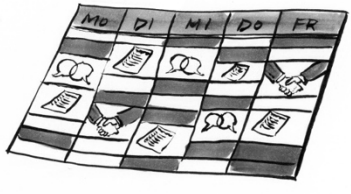
.....

.....

Leistungsbeurteilung

Leistungsbeurteilung ist eine der Kernaufgaben einer Führungskraft. Hier werden die Grundlagen von persönlichem Wachstum und unternehmerischen Erfolg gelegt. Obwohl ich im nächsten Kapitel noch näher darauf eingehen werde, möchte ich doch auch an dieser Stelle betonen, dass Leistungsbeurteilung kein einmaliger Event, sondern ein Prozess ist.

> *Wie kann ich mich so organisieren, dass Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilung in meinen täglichen Arbeitsablauf integriert sind?*



Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

Meetings

Sind auch Sie der Meinung, dass...

- ✓ Manager durchschnittlich 30% ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen
- ✓ 40% der Zeit, die sie in Meetings verbringen, überflüssig ist
- ✓ 50% der Teilnehmer in Meetings an andere, private Dinge denken
- ✓ 60% aller Betroffenen mit den Sitzungsergebnissen unzufrieden sind
- ✓ 70% aller Maßnahmen, die in Besprechungen beschlossen werden, nicht umgesetzt werden
- ✓ 80% aller Besprechungen lediglich dem Austausch von Meinungen und Informationen dienen
- ✓ 90% aller Manager die hier verlorene Zeit "hinten anhängen" müssen, um ihre Aufgaben doch noch erledigen zu können

Dann sollten Sie sich folgendes fragen:

Wann führe ich eigentlich meine Mitarbeiter?

Notizen:

.....

.....

.....

.....

Nutzen

„Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen".[28]
Wie für Malik[29] sind auch für mich sowohl die Wörter „Management" und „Führung", wie auch „Manager" und „Führungskraft" gleichbedeutend. Daraus leite ich die Schlussfolgerung ab, dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, Nutzen zu schaffen. Ich gehe noch einen Schritt weiter und erwarte, dass abgesehen von dem wirtschaftlichen Nutzen, der das Fortbestehen der Unternehmung sichert, ein persönlicher Nutzen für den Mitarbeiter entstehen muss.

> *Was haben meine Mitarbeiter davon, dass sie von mir geführt werden?*

Notizen:

.....

.....

.....

Organisationsstrukturen

Alfred D. Chandler[30] wurde 1969 mit der These bekannt: „Structure follows Strategy". Strukturen haben einer Strategie zu folgen. Auch wenn diese These nicht neu ist, ist sie in Bezug auf Führung doch umso aktueller. Zum damaligen Zeitpunkt hat man nach funktionierenden produktiven Arbeitsabläufen gesucht und diese in Organigrammen dargestellt. Führung durch *Vormachen* anstatt Führung durch *Vorleben* und *Ermöglichen*.

„Auch Führungskräfte sind keine frei schwebenden Charaktere, sondern eingebunden in die strukturelle Verfasstheit eines Unternehmens".[31]

Was bedeutet das?

Strukturen können Führung fördern oder unmöglich machen.

Wenn Sie sich die Kombination aus Entfernung und kulturellen Unterschieden (Globalisierung), Komplexität und Fachkompetenz (Matrix) und Altersspezifika (Generation X,Y,Z) vor Augen führen, werden Sie – wie ich – den Kopf schütteln. Es ist unmöglich, all diese Dimensionen *unter einen Hut* zu bringen.

Daher empfehle ich bei Organisationsentwicklungsprojekten oder Reorganisationen im Zweifelsfall immer den Menschen in seiner Individualität als Entscheidungskriterium her-

anzuziehen. Das wird hoffentlich zu einer Dezentralisierungswelle führen, die meiner Ansicht nach längst überfällig ist.
Wenn die Mehrheit der Führungskräfte eines Unternehmens im Besitz goldener Vielfliegerkarten sind oder die jährliche Kilometerleistung des Firmenfahrzeuges im Leasingvertrag mit 70.000 km angegeben ist, ist es an der Zeit, sich die Frage zu stellen, wie viel Zentralisierung wirklich nötig ist.
Dezentralisation setzt Vertrauen und Zutrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter voraus.

Wie schaffe ich Führungsstrukturen, in denen es wieder „menschelt"?

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Probleme

Ob Sie wollen oder nicht: wenn es Probleme im Unternehmen gibt, sind Sie in Ihrer Problemlösungskompetenz gefragt.
Stimmt das immer und in allen Fällen? Müssen Sie die Probleme wirklich selbst lösen?
Geht es nicht eher darum, Ihren Mitarbeitern zu helfen, eigene Lösungswege zu finden? Warum sollten Sie sich von den Problemen anderer überhaupt vereinnahmen lassen?
Für Mitarbeiter ist es sehr leicht, diese Dinge nach oben zu delegieren. In deren Augen sind Sie damit erst einmal beschäftigt und stören den Arbeitsablauf nicht weiter. Schließlich sind Sie ja in dieser Position, weil Sie auf alle Fragen eine Antwort haben...
So denken die meisten *Vorgesetzten*. *Führungskräfte* hingegen wissen, wer eine Antwort hat und ermöglichen die Lösungsfindung.

Kommen meine Mitarbeiter eher mit Problemen oder Lösungen zu mir?

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

Quartalsberichte

In den meisten Unternehmen sind Führungskräfte gefordert, einmal pro Quartal die Ergebnisse vor dem Eigentümer und dessen Vertretern zu kommentieren. Läuft alles nach Plan, werden die kurzen (Erfolgs-)Berichte wohlwollend und schweigend zur Kenntnis genommen.
Im Falle einer negativen Abweichung beinhalten diese Berichte zusätzlich seitenlange Erklärungen, welche Maßnahmen bereits unternommen wurde - in der Hoffnung die Rechtfertigung so plausibel wie möglich zu gestalten. Dass während der Erstellung dieser Berichte das ganze Unternehmen für einige Tage blockiert ist – man braucht schließlich die letzten aktuellen Inputs aller Beteiligten – ist nur eine von vielen unsinnigen Nebenwirkungen.
Gute Führungskräfte hingegen nutzen die Quartalsberichterstattung als Möglichkeit zu demonstrieren, wie sie gemeinsam mit ihren Mitarbeiter sowohl sich als auch das Unternehmen noch erfolgreicher machen können.
Das ist im Übrigen eine gute Gelegenheit Ihr Team präsentieren zu lassen, anstatt sich mit Lorbeeren anderer zu schmücken.

Wie viel Zeit ver(sch)wende ich für die Erstellung dieser Berichte?
Bin ich vielleicht der Grund dafür, dass diese Berichte so erstellt werden?

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ich habe bereits an anderen Stellen von der Verantwortung gesprochen, die mit der Einstellung eines Mitarbeiters verbunden ist. Die Verwendung von Aufgabenbeschreibungen und Stellenprofilen wird im nächsten Kapitel erläutert.
Menschen neigen dazu, schwache Kopien von sich selbst einzustellen. Ein bisschen schwächer als man selbst, dann können sie einem nicht gefährlich werden. Kopien deshalb, weil man davon ausgeht, dass man mit sich selbst am Besten auskommen würde.
Um das zu vermeiden, empfehle ich, eine neutrale Person aus dem Personalbereich hinzuzuziehen, die ihre Aufgabe darin sehen sollte, kritische Fragen zu stellen. Außerdem sollte die nächsthöhere Führungskraft und idealerweise Kollegen bzw. Teammitglieder hinzugezogen werden. Dieses Sechs-Augen-Prinzip verlängert den Einstellungsprozess zwar, ist aber zum Wohle aller Beteiligten.

Wann stelle ich eigentlich meinen Nachfolger ein?

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

Selbstreflektion

Nur wer sich selbst führen kann, sollte andere führen (dürfen). Diese Empfehlung kann man in vielen Büchern nachlesen. Das ist richtig, setzt aber die *Möglichkeit* und den *Wunsch* zur Selbstreflektion voraus.

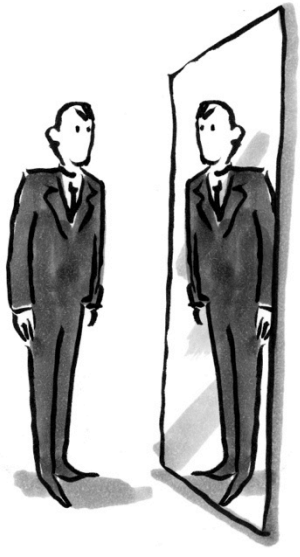
Reflektion ist mehr als nur Nachdenken. Reflektion spiegelt die unterschiedlichen Wahrnehmungen der im sozialen Umfeld beteiligten Personen. Wie funktioniert das?

- ✓ Sie können aktiv nachfragen, wie Ihr Verhalten wahrgenommen wird.
- ✓ Sie können einen Coach hinzuziehen, der Sie beobachtet und seine Wahrnehmung mit Ihnen teilt.
- ✓ Sie können sich täglich Notizen zu Ihren eigenen Wahrnehmungen machen und diese jeden Tag wieder aufs Neue überprüfen.

So findet Selbstreflektion Einzug in Ihren Führungsalltag.
Auslöser für eine Reflektion ist eine Situation, die durch eine Aktion entstanden ist, die beobachtet werden und wahrgenommen werden kann. In Anlehnung an erfahrungsbasierte Lernmodelle[32] sollte Reflektion immer in einer Entscheidung münden, um etwas zu verändern. Ist diese Entscheidung erst einmal umgesetzt, führt das zu einer neuen veränderten Wahrnehmung. Somit ist Reflektion in einen Prozess eingebunden, der kein Ende hat.
Reflektion ohne Aktion ist Grübeln.

Vorgesetzte und *Führungskräfte* unterscheiden sich im *Wunsch* und in der *Fähigkeit* zu reflektieren.

Wie, wann und wie oft reflektiere ich mit wem?



Notizen:

.....

.....

.....

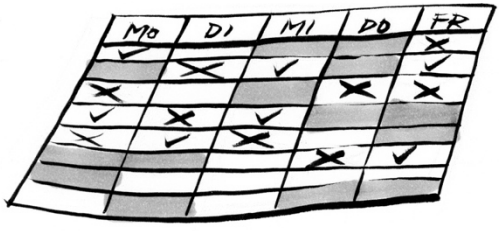
.....

.....

Termine

Ohne Zweifel ist die Koordination von Terminen eines der kritischsten Themen einer Führungskraft, weil sie einen direkten Einfluss auf das eigene Wohlbefinden hat.
Es gibt Menschen, die sich von jedem Mitarbeiter einen Termin in den Kalender setzen lassen und auch noch stolz darauf sind, dass Ihr Outlook-Kalender für jeden sichtbar ist. Dies führt allerdings zur kompletten Fremdbestimmung der eigenen Zeit durch andere. Ob diese Termine, die von anderen eingetragen wurden, tatsächlich immer notwendig und sinnvoll sind, wird häufig erst hinterfragt, wenn der Teilnehmer bereits am Tisch sitzt. Leider fühlen sich viele Vorgesetzte in ihrer Rolle bestätigt, weil sie sich für unersetzlich halten oder gehalten werden. Manchmal glaube ich sogar, dass diese *Vorgesetzten* auf diese Art und Weise eine Entschuldigung gefunden haben, nicht aktiv führen zu können oder zu müssen.
Führungskräfte bestimmen (zum Großteil) die Vergabe ihrer Termine selbst und verplanen in der Regel die Hälfte ihrer Zeit nicht.

Wie viele Termine habe ich letzte Woche abgesagt?



Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Unternehmensstrategie

Die Strategie folgt einer Vision – einem übergeordneten Ziel. Strategien verkommen zu Aktionsplänen, wenn es keine Vision gibt, für die man einsteht, für dessen Realisierung es sich zu kämpfen lohnt.

> Kennen Ihre Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens?
> Was machen Sie eigentlich in sogenannten Strategie-Meetings?

Eine Strategie zu haben, bedeutet in Alternativen zu denken und zu handeln. Erst wenn mehrere Alternativen auf ihre Tauglichkeit zur Erfüllung des übergeordneten Zieles geprüft wurden, sollte man sich für eine Strategie entscheiden.
Viele Führungskräfte verwechseln die Begriffe und deren Bedeutung. Wenn Sie ein Ziel haben, dann gibt es immer mehrere Möglichkeiten dieses zu erreichen. Sollte eine Strategie also nicht aufgehen, haben Sie hoffentlich eine Alternative. Denn ansonsten müssen Sie das Ziel anpassen. Das erscheint Vielen ganz normal. Allerdings ist es den Wenigsten bewusst, dass Zielanpassungen an den Grundmauern einer Unternehmung rütteln, Strate-

gie-Änderung hingegen diese Mauern erhalten können.

Was ist mein Ziel, was ist meine Strategie?

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vision

"Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen", so lautete einer der bekanntesten Ratschläge des inzwischen verstorbenen Altkanzlers Helmut Schmid.[33]
Abgesehen von dem Unterhaltungswert dieser Aussage, die damals wohl eher auf politische Weggefährten gemünzt war, brauchen sowohl Unternehmen als auch Menschen ein übergeordnetes Ziel, das ihnen die Richtung aufzeigt.
Eine Unternehmung ohne Vision ist kraftlos und leer. Woher sollen denn die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, Bestandteil eines „Großen Ganzen" zu sein?
Für mich ist eine Vision die Formulierung einer Vorstellung, die mit der Erreichung eines übergeordneten Ziels verbunden ist, das in der Zukunft liegt und einen starken Wunsch nach Erreichung auslöst.
Daher beinhaltet jede Vision als Grundlage die Antwort auf die Fragen:

> *Warum strebe ich mit meinem Unternehmen diese Vision an?*
> *Was wird anders sein, wenn wir das Ziel erreichen?*
> *Was für einen Nutzen stifte ich?*

Notizen:

Gewinnmaximierung ist keine Vision, sondern bestenfalls eine Strategie, das Unternehmen zu ruinieren.

Werte

Werte bilden die Grundlage jeglichen Handelns. Viktor E. Frankls[34] Kernthese besagt, dass es Menschen im Wesentlichen darum geht, diejenigen Werte zu erkennen, die sie motivieren, ihr privates und berufliches Leben Sinn-voll zu gestalten. Er sagt weiter, dass jeder Mensch nach Sinn strebt und einen Willen zur Sinn-findung hat. Daher zählt Sinn-Stiftung für mich zu den Kernaufgaben eines Unternehmens und damit konsequenterweise zu den Kernaufgaben seiner Führungskräfte.
Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich selbst verwirklichen zu können und dadurch einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, hat die jeweilige Führungskraft, diese Sinn-Findung mit ermöglicht.

Wie wertvoll ist meine Führung?

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....

X-Generation (Thomas L. Friedman, Die Welt ist flach: Eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts, Suhrkamp, September 2006)

Y-Generation (Passion and Purpose [1] W. Oliver Segovia, Harvard Business School Publishing, Dezember 2011)

Z-Generation (Philipp Riederle, Wer wir sind, und was wir wollen: Ein Digital Native erklärt seine Generation, Knaur, Mai 2013)

Ich empfehle Führungskräften die Lektüre dieser Bücher. Sie eröffnen in jedem Fall neue Perspektiven. Ob die Realität in Ihrem Unternehmen dann wirklich so aussieht, können nur Sie selbst beurteilen.
Der Respekt den anderen Generationen gegenüber ist keine Einbahnstraße. Daher lade ich alle Leser der Generationen X, Y und Z ein, sich mit den Spezifika der anderen Generationen auseinander zu setzen, denn Unterschiedlichkeit ist gut und belebt das Miteinander. Ich bin sicher, Sie werden ausreichend Material im Netz und Ihrem Unternehmen finden.

Was kommt eigentlich nach Z?

Notizen:

Kapitel 4

Nach diesem Ausflug in den Führungsalltag möchte ich im letzten Kapitel ein weiteres Thema aufgreifen, bei dem *Führungskräfte* eine entscheidende Rolle spielen und sich deutlich von *Vorgesetzten* abheben können.

Die Formerhaltung des Bonsai

Wir sind nun stolze Besitzer verschiedenster Bonsai, die teilweise aus Samen oder Stecklingen gezogen wurden, andere haben wir in der Baumschule gekauft.
Wir haben gelernt, wie man ihnen eine passende Grundform gibt, den richtigen Standort aussucht, haben unterschiedliche Stile ausprobiert und dabei festgestellt, welcher am Besten zu dem jeweiligen Bonsai und zu uns selbst passt. Die tägliche Pflege hat zu kräftigen und anmutigen Kunstwerken geführt. Auch haben wir regelmäßig Dünger benutzt, der das natürliche Wachstum gefördert hat, doch auf einmal scheinen die Proportionen nicht mehr zu stimmen. Topf und Pflanze harmonieren nicht mehr.

Für unseren Bonsai ist der Zeitpunkt der Formerhaltung und Formverbesserung gekommen. Da dies kein Lehrbuch zur Gestaltung

von Bonsai ist, sondern durch vergleichende Beispiele die Arbeit von Führungskräften illustrieren soll, beschränke ich mich hier auf die wichtigsten Elemente wie der Einsatz des richtigen *Werkzeugs, der Formkorrektur* und *Umtopfen*.

Das richtige Werkzeug

„Ein Bonsai erreicht seine Form weder von sich aus, noch bleibt sie ohne unsere Hilfe erhalten. Ein guter Bonsai ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen dem Baum und dem Mensch, der ihn gestaltet hat. Ein Bonsai ist ein Kunstwerk, welches niemals fertig ist. Die erste Gestaltung stellt nur den Anfang von Arbeiten dar, die während des ganzen Lebens des Baumes durchgeführt werden müssen. Selbst ein ausgewogener, in allen Belangen einmaliger Bonsai muss immer wieder aufs neue in Form gebracht werden“.[35]

Doch anstatt hier von Drähten, Zangen und Wurzelkrallen zu schreiben, die wohl eher an Folterwerkzeuge als an unterstützende Hilfsmittel erinnern, möchte ich die für mich wesentlichsten sechs Werkzeuge für Führungskräfte aufzählen. Diese bestehen aus:

- ✓ der Zielvereinbarung
- ✓ einer Aufgabenbeschreibung
- ✓ dem Stellenprofil
- ✓ Berichten
- ✓ dem Mitarbeitergespräch
- ✓ und – ja auch – Meetings.

Zielvereinbarung

Dieses Werkzeug ist das wichtigste, daher nenne ich es gleich zu Beginn. Es beinhaltet die Worte Ziel und Vereinbarung.
Ziele bestimmen die Richtung und die Geschwindigkeit, mit der gearbeitet wird.
Ein gutes Ziel erfüllt die bekannten „SMART" Kriterien, die für **s**pezifisch, **m**essbar, erreichbar (**a**ttainable), **r**ealistisch und zeitlich gebunden (**t**imebound) stehen.
Wenn sie richtig verwendet werden, helfen sie schon durch ihre Formulierung, dass man im Moment der Beurteilung des Zielerreichungs-

grades auch überhaupt etwas zu messen hat. Ob die Ziele allerdings sinnvoll sind, zur Erreichung einer Unternehmensvision oder eines übergeordneten Zieles beitragen, geht daraus nicht hervor.
Daher empfehle ich bei der Formulierung von Zielen zusätzlich folgende Fragen zu beantworten:

Warum formuliere ich dieses Ziel?
Was genau ist das gewünschte Ergebnis?
Was sind die Messkriterien?
Wer hat den Nutzen, wenn das Ziel erreicht ist?

Eine Vereinbarung ist eine bindende Verabredung[36], die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter getroffen wird. *Vorgesetzte* übergeben die Vereinbarung lediglich, *Führungskräfte* hingegen nehmen sich die Zeit, den Mitarbeiter zu überzeugen und das dahinterstehende *Warum* zu erklären, um dessen aufrichtige Zustimmung sicherzustellen.

Zielvereinbarungen sind keine Verhandlungen, sondern die Vorgaben des Eigentümers, was er sich für die Bezahlung als Gegenleistung erwartet.

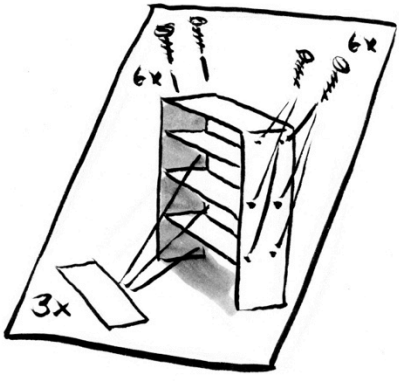
Zu Beginn des Buches habe ich die Unterschiede von extrinsischer und intrinsischer Motivation erklärt. Führungskräfte halten mit ihrem Verhalten bei der Vereinbarung von Zielen alle Hebel für Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung in ihren Händen.
Warum verkommen dann so viele Zielvereinbarungen zu schlechten Absprachen, zu deren Beginn das Ergebnis bereits feststeht?

Habe ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern Ziele vereinbart oder eine Abmachung getroffen?

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Aufgabenbeschreibung



Sobald klar ist, was die Unternehmung erreichen möchte, sollten sich die Verantwortlichen die geeigneten Strategien dazu überlegen.
Wenn sie sich nach Abwägung aller Alternativen für die erfolgversprechendste Variante entschieden haben, müssen die Aufgaben beschrieben werden, die es zu erledigen gilt. So banal das klingen mag: ohne eine klare Aufgabenbeschreibung, die immer einen Zielbezug haben und sich klar von anderen Aufgaben abgrenzen muss, kann es passieren,

dass mehrere Mitarbeiter dasselbe tun, ohne voneinander zu wissen.
Leider werden die meisten Personalabteilungen dazu missbraucht, diese Aufgabenbeschreibungen zu erstellen und anschließend in Stellenanzeigen zu übersetzen.
Der wirkliche Mehrwert läge aber darin, zu prüfen, inwiefern die jeweiligen Beschreibungen zur Zielerreichung beitragen und trennscharf zu denen der anderen Abteilungen sind.

Halten die Aufgabenbeschreibungen aus meinem Bereich diesen Kriterien stand?

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

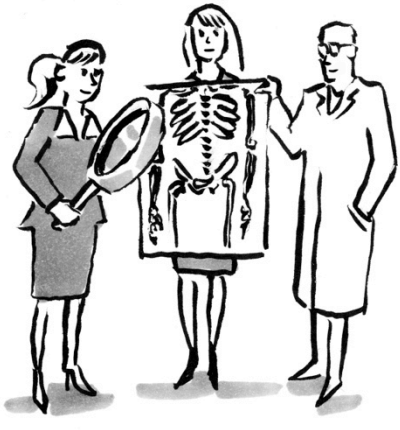
Stellenprofil

Ein Stellenprofil beschreibt, welche Persönlichkeitsmerkmale für die Erfüllung der zuvor beschriebenen Aufgabe erforderlich sind. Schlagworte wie *Teamfähigkeit, Strategisches Denken und außergewöhnliche Kommunikationsfähigkeiten* klingen zwar gut, haben aber mit einem Profil recht wenig zu tun.

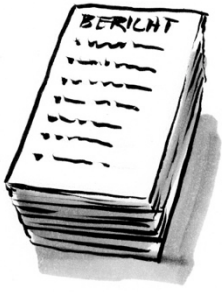
In Kapitel 2 habe ich einige Persönlichkeits-Diagnose-Verfahren vorgestellt, von denen sich das MPPI (Multidimensional Personality Performance Inventory) meiner Erfahrung nach am Besten eignet. Ich halte es für unabdingbar, dass sich *Führungskräfte* (und nicht Personalsachbearbeiter) *vor* einer Stellenbesetzung Gedanken machen, welche Persön-

lichkeitsmerkmale der zuvor beschriebenen Aufgabe zuträglich sind und welche bei der Ausübung der Tätigkeit stören könnten. Die Erstellung eines solchen Profils und vor allem der anschließende Abgleich mit dem Profil der Kandidaten ist um ein Vielfaches günstiger, als das Geld, das investiert werden muss um die Fehleinstellungen wieder aus dem Unternehmen zu entfernen.

Setze ich Persönlichkeitsdiagnoseverfahren mit professionellen Beratern bei jeder Einstellung und Beförderung ein?



Berichte



Auch wenn Sie das persönliche Gespräch in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern bevorzugen, ist es dennoch wichtig als Führungskraft Zahlen und Fakten richtig interpretieren zu können. Es ist unrealistisch, wenn man als Führungskraft glaubt, die Zeit zu haben auf Berichte und Reports gänzlich verzichten zu können, weil man so nahe an allen Mitarbeitern sein kann, dass man immer alles persönlich mitbekommt.
Das hätte unbezahlbar kleine Führungsspannen zur Folge und wäre auch nicht effizient.
Berichte dienen

- ✓ der Kontrolle, ob das gewünschte Ergebnis erreicht wurde und
- ✓ als Basis für das Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Es bringt meiner Meinung nach wenig, viel Zeit darauf zu ver(sch)wenden, sich als Führungskraft stundenlang Begründungen und Rechtfertigungen der Mitarbeiter anzuhören. Besser ist es, den Mitarbeiter aufzufordern mit Ideen zu kommen, wie das geplante Ergebnis dennoch erreicht werden kann.

Wie viele der erstellten Berichte brauche ich um zu führen?

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeitergespräch

Die meisten *Vorgesetzten* tun sich schwer mit Mitarbeitergesprächen, denn häufig müssen sie ihre ehemaligen Kollegen bewerten. Hier liegt allerdings schon der erste Irrtum begraben, denn sie sollen die *Leistung* des ehemaligen Kollegen *bewerten* und nicht den ehemaligen Kollegen an sich.
In der Regel geben die Personalabteilungen ein Formular vor, welches entweder vom Mitarbeiter selbst oder im Idealfall von beiden

pflichtgetreu und termingerecht ausgefüllt wird.
Hier liegt der zweite Irrtum begraben, denn Leistungsbeurteilung ist ein permanenter Prozess und kein einmaliger Event, wie leider in vielen Unternehmen praktiziert.

> *Wie soll ein Mitarbeiter wissen, ob er gute oder schlechte Leistung erbringt, wenn er kein Feedback bekommt?*
> *Wie soll denn ein Vorgesetzter die Leistung beurteilen, wenn er gar nicht nahe genug am Mitarbeiter dran ist?*

Sicherlich haben die meisten *Vorgesetzten* in Seminaren inzwischen gelernt, ihre Beurteilung mit Beispielen zu belegen. Nur bringt es dem Mitarbeiter und der Unternehmung herzlich wenig, wenn beim Jahresgespräch das genannte Beispiel bis zu 11 Monate zurück liegt.
Führungskräfte dagegen agieren aus einem Selbstverständnis heraus, Leistung zu dem Zeitpunkt zu beurteilen, zu dem sie erbracht wird – und das ist (hoffentlich) ständig der Fall.

> *Wie laufen die Mitarbeitergespräche mit meinem Vorgesetzten?*

Meeting

Ich habe sicherlich – über mein ganzes Berufsleben zusammengerechnet – Monate, wenn nicht sogar Jahre in Meetings verbracht, in denen Ergebnisse diskutiert wurden, die vorher schon feststanden und vor allem nicht mehr geändert werden konnten.

Wann machen Meetings überhaupt Sinn?

- ✓ Wenn es effizienter ist, mit einer Gruppe zu diskutieren, als mit vielen Einzelpersonen. Allerdings spreche ich hier nicht von sogenannten Abstimmungsmeetings. Denn es geht vielmehr um die Meinung von Fachexperten, die mir bei der Entscheidungsfindung helfen können.

Aber: Müssen alle Experten in einem gemeinsamen Meeting sein, um den anderen bei deren jeweiligen Ausführungen zuzuhören und dabei eigentlich nur zu warten, bis sie selbst an der Reihe sind?

- ✓ Wenn ich als Führungskraft meine Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung *einbinden* möchte.
  Aber: Es ist Unsinn zu glauben, dass man in einem Team Entscheidungen treffen kann. Man kann sie vorbereiten, aber schlussendlich entscheiden muss die verantwortliche Führungskraft.

- ✓ Wenn man Entscheidungen persönlich kommunizieren möchte und dies aus Effizienzgründen für ein Meeting spricht.

- ✓ Wenn man soziale Interaktion zwischen Menschen im Unternehmen als wichtig erachtet.
  Aber: Die Meeting-Inhalte können hier auch ganz andere sein. Wie wäre es denn, mit seinen Mitarbeitern über aktuelle gesellschaftspolitische Belange zu diskutieren? Oder eine kulturelle

Veranstaltung zu besuchen? Oder die Mitarbeiter die Themen aussuchen zu lassen? Plötzlich lernt man sich von einer ganz anderen Seite kennen.

Wie viele Jahre möchte ich noch in Meetings verbringen, die keinen Sinn stiften?

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

Bonsai und Formkorrekturen

„Nicht selten muss der Verlauf des Stammes, der Ästen oder Zweige verändert werden, um eine harmonischere oder ausdrucksstärkere Baumgestalt zu erzielen. Neben dem Schnitt ist die Formkorrektur mit Hilfe von Draht die wichtigste Eingriffsmöglichkeit in die Form des Bonsai".[37]

Zugegebenermaßen klingt das ziemlich brutal. Wenn man sich allerdings im Detail mit dieser Technik des *Drahtens* auseinandersetzt, kann man schnell feststellen, dass man hier vor allem *mit* dem Baum und *nicht gegen* den Baum gearbeitet wird.

Trotz aller passender Vergleiche und Analogien, möchte ich im Kontext der Formkorrekturen anmerken, dass es nicht der Wille der Führungskraft sein darf, aus ihrem Mitarbeiter das zu machen, was sie sich vorstellt.

Der Unterschied liegt darin, dass der Baum sein Potenzial zwar zeigen kann, aber lediglich nonverbal durch Wachstum oder Absterben kommuniziert.
Ganz so dramatisch darf eine Formkorrektur beim Mitarbeiter nicht ablaufen – zumal er

durchaus in der Lage ist verbal zu kommunizieren.

Dennoch braucht es Korrekturen dieser Art, wenn eine Führungskraft spürt, dass der Mitarbeiter nicht mehr auf dem Weg des Wachstums ist.
Wenn ich das *Drahten* als Ummantelung eines Astes betrachte, der diesem so lange Halt gibt, bis er alleine in die vorgegebene Richtung wächst, dann passt auch diese Analogie wieder.
Sie müssen als Führungskraft Ihren Mitarbeiter so lange unterstützen, bis er in Eigenverantwortung die gemeinsam gewünschte Richtung alleine gehen kann. Dazu braucht es ein feines Gespür, wann der richtige Moment für eine Drahtung gekommen ist, wie stark der Draht sein darf und vor allem, wann man rechtzeitig ent-drahtet, damit keine Narben und Spuren zurückbleiben.
Gerne verweise ich an dieser Stelle auf die im 2. Kapitel vorgestellten Führungsstile.

Wie oft erleben wir, dass Mitarbeiter Abbildungen Ihrer Führungskräfte sind?

„Sollte der Draht bereits tief in die Rinde eingeschnitten haben, wird der Draht auf keinen Fall mit Gewalt herausgerissen, sondern verbleibt an dem Bonsai".[38]

Wenn ich mir die Beziehung zwischen einer dominanten Führungskraft und einem Mitarbeiter vorstelle, der den Weg und die Entwicklung aufgrund der starken Formvorgabe seines Vorgesetzten zurückgelegt hat, dann ist bei einem Vorgesetztenwechsel unter Umständen das Problem vorprogrammiert – weil der Draht vorzeitig entfernt wird.

Der Baum wird zwar nicht sterben, aber die Äste sind so verhärtet, dass der nächste Bonsai Meister sich mit Formgebung = Führung schwer tun wird.

Sie werden sich nun zu Recht fragen, wie das verhindert werden kann.

Ich denke, dass die richtige Führung von Führungskräften die entscheidende Antwort geben kann. Nur dann, wenn Führungskräfte geführt werden, kann rechtzeitig ent-drahtet werden.
Habe ich nicht bereits an anderer Stelle beschrieben, dass Führung tendenziell abnimmt, je weiter die Karriereleiter nach oben geklettert wird?
Ein entscheidender Grund in die permanente Weiterentwicklung von Führungskräften auf *allen* Ebenen zu investieren.

Dazu habe ich ein einfach verständliches Modell entwickelt, das ich *N+* nenne.
Es basiert auf einer wesentlichen Verhaltensänderung von Führungskräften: aktives Begleiten des führenden Mitarbeiters bei dessen Führungsarbeit.
Wie wollen Sie die *Führungsleistung* beurteilen, wenn Sie ihren Mitarbeiter nicht bei dessen Führungsarbeit erleben. Sie sehen lediglich das Ergebnis seiner Führungsleistung, das sich von einer hohen Fluktuationsrate bis hin zu lebenslangem Festhalten der Mitarbeiter an einer Position erstrecken kann.
Beides kann rechtzeitig und positiv beeinflusst werden, wenn Sie sich als Führungskraft nicht nur berichten lassen, was ihr Manager so treibt, sondern wenn Sie präsent sind.

Wie kann so etwas aussehen?

Stellen Sie sich ein Mitarbeitergespräch vor, an dem neben der direkten Führungskraft auch noch die nächsthöhere Führungskraft teilnimmt.
Undenkbar, werden Sie sagen. Das vertrauensvolle Gespräch zwischen mir und meinem Mitarbeiter wird dadurch gestört.
Unsinn, sage ich. Wenn Sie ihre Anwesenheit damit erklären, dass Sie Ihrem Mitarbeiter – also dem Vorgesetzten des betroffenen Mitarbeiters – Feedback geben wollen, damit dieser weiß, was er an seinem Führungs-Stil verbessern kann und sich nicht in das Gespräch einmischen, wird das erfahrungsgemäß von beiden Seiten sehr positiv aufgenommen.
Wenn Ihr Manager **N** ist – also der an Sie berichtende Stelleninhaber – dann ist **+** sein Mitarbeiter. Daher heißt das Modell **N+**.

Notizen:

Umtopfen und Personalentwicklungsansätze

„Ein Bonsai lebt in einer begrenzten Substratmenge, soll aber gleichzeitig für mehrere Jahrzehnte oder sogar Hunderte von Jahren wachsen und dabei seine Energie und Wuchskraft bewahren. Nun ist es eine biologische Tatsache, dass eine Pflanze nur so lange oberirdisches Wachstum zeigen kann, wie auch seine Wurzeln wachsen können. Irgendwann haben die Wurzeln des Bonsai den gesamten zur Verfügung stehenden Raum in der Schale ausgefüllt und der Baum kann ohne Hilfe nicht weiter wachsen. Der beim Umtopfen durchgeführte Wurzelschnitt schafft Raum für neues Wachstum ohne dass die Schale als Teil des Gesamtkunstwerks Bonsai ausgewechselt werden muss. Gleichzeitig wird der Wurzelballen durch den Schnitt verjüngt und für das oberirdische Wachstum optimiert".[39]

Irgendwann haben die Mitarbeiter den zur Verfügung stehenden Raum ausgefüllt und wachsen nicht mehr weiter. Welche Möglichkeiten der Personalentwicklung hat die Führungskraft?
Ich beschränke meine Ausführungen auf die wesentlichen vier Richtungen:

- ✓ Die Anreicherung der bestehenden Aufgaben
- ✓ Der Wechsel des Aufgabengebiets
- ✓ Die Erhöhung der Verantwortung
- ✓ Die Veränderung des Einsatzortes

Die Komplexität der Personalentwicklung besteht in der Vielzahl der möglichen Kombinationen dieser vier Richtungen, die nicht immer zu allen Zeitpunkten sinnvoll und wachstumsfördernd sind.

Angenommen Sie nehmen den Bonsai aus der alten Schale, besorgen eine viel größere – er soll ja ausreichend Raum zum Wachsen haben – mischen Tonerde mit etwas Substrat, pflanzen ihn wieder ein und stellen ihn an einen anderen Standort, was denken Sie, wird mit dem Bonsai passieren?

Die Anreicherung der bestehenden Aufgaben

Sie haben entschieden den Aufgabenbereich Ihres Mitarbeiters zu erweitern. Er bleibt jedoch in seiner Funktion.
Wenn Sie den Bonsai wieder in die gleiche Schale setzen wollen – was im Übrigen nicht immer richtig ist, weil die Proportionen irgendwann nicht mehr passen – dann dürfen Sie den Wurzelschnitt nicht vergessen.

Als ich das erste Mal an einer Pflanze die Wurzeln zurückgeschnitten habe, war mir schon sehr mulmig zumute, denn schließlich habe ich in Sekunden etwas weggeschnitten, was zuvor Jahre gebraucht hatte um zu wachsen. Man muss genau wissen, welche und wie viele Wurzeln zu entfernen sind. Manchmal reicht schon das Auflockern mit einer Wurzelkralle um verkrustete Substrat-Erdbrocken zu entfernen und schon kann der Bonsai wieder wachsen.

Wenn Sie dem Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übertragen wollen, sollten Sie gleichzeitig planen, welche seiner Aufgaben Sie – analog zum Wurzelschnitt – umverteilen können. Denn sonst erhöhen Sie nur seinen Wachstumsstress.

Sie werden vielleicht damit argumentieren, dass regelmäßiges Anwenden von Fertigkeiten in der Regel zu Effizienzsteigerung führt und somit ein Teil der zusätzlichen Aufgaben in der vorhandenen Zeit erledigt werden können. Dennoch empfehle ich, genau zu prüfen, was weggelassen werden kann.

Wachstum braucht Raum.

Ich lade Sie ein, sich nochmals das erweiterte Flow Modell anzusehen, die beschriebenen Verhaltensweisen können ein guter Indikator dafür sein kann, welcher Teil der Aufgabenerweiterung den Mitarbeiter fordern und fördern – oder überfordern.

Notizen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Der Wechsel des Aufgabengebiets

Sie haben entschieden, dem Mitarbeiter neue Aufgaben zu geben. Hier geht es nicht um eine größere Schale, sondern um eine *neue* Schale in einer anderen Farbe.
Übertragen auf die Personalentwicklung bedeutet das *nicht mehr* Verantwortung, sondern eine *andere* und somit *neue* Verantwortung. In der Theorie liest sich dieses Konzept recht einfach, doch die Praxis sieht in den meisten Fällen ganz anders aus.

Wenn ein Mitarbeiter mit den bisherigen Aufgaben nicht mehr ausreichend gefordert ist und Interesse zeigt – Generation Y/Z lässt grüßen – etwas ganz anderes machen zu *wollen*, wird oft argumentiert, dass er keine Erfahrung auf dem Gebiet hat und daher für die neue Aufgabe nicht geeignet ist.
Ich kann über dieses Verhalten, das meistens von Vertretern meiner Generation praktiziert wird, nur den Kopf schütteln.

> *Wie sollen Menschen denn jemals Erfahrungen machen, wenn man sie sich nicht ausprobieren lässt?*
> *Erinnern Sie sich an die Beispiele von Kindern und Heranwachsenden, die noch etwas ausprobieren wollen?*

Wenn also jemand *will* aber eventuell noch *nicht kann*, dann ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft diesen Entwicklungswunsch zu unterstützen.

Vergessen Sie dabei nur nicht, den Wurzelballen kräftig zurück zu schneiden. Nehmen Sie ihm bewusst seine bisherigen Aufgaben weg, sonst entsteht eine Mischform, die zu Wachstumsstress oder zum Absterben des Bonsai führen kann.

In der Vergangenheit sind die Mitarbeiter nach solchen Zurückweisungen durch ihre *Vorgesetzten* frustriert auf ihrer bisherigen Stelle geblieben und haben sich irgendwie arrangiert. Die Ergebnisse der Gallup Studien belegen das recht deutlich.
Heute verlassen diese frustrierten Mitarbeiter das Unternehmen, in der Hoffnung, ein anderer Arbeitgeber gibt ihnen die Chance, etwas Neues ausprobieren zu lassen. Manche haben Glück, manche auch nicht.
Wenn Sie sich dieser Möglichkeit der Personalentwicklung nicht stellen, verlieren Sie diesen Mitarbeiter entweder an die Konkurrenz oder er taucht in der Statistik der „Dienst-nach-Vorschrift-machenden“ auf.

Notizen:

Die Erhöhung der Verantwortung

Die dritte Möglichkeit besteht darin, den Wachstumsraum zu vergrößern, also tatsächlich eine größere Schale zu wählen. Wenn Mitarbeiter zusätzliche Verantwortung im bisherigen Fachbereich übernehmen, werden sie meistens zum Vorgesetzten befördert, bekommen einen neuen Titel und mehr Gehalt.

Das ist der klassische Karriereweg, so ganz nach dem Motto: „Schneller, Höher, Weiter“[40].

In diesem Falle darf der Wurzelschnitt nicht zu kräftig ausfallen, denn die bisherigen Erfahrungen werden benötigt, um darauf aufzubauen.
Wenn der neue Topf allerdings *zu groß* ist, werden sich die alten Wurzeln nur verlängern, was in der Konsequenz nicht zu dem gewünschten Oberflächenwachstum führt.
Dass hierbei anmutige Kunstwerke entstehen, wage ich zu bezweifeln.
Wenn mit der Übernahme einer Führungsverantwortung auch ein neues fachliches Umfeld verbunden ist, empfehle ich auf jeden Fall einen Mentor einzusetzen, der dem gerade zu ertrinken drohenden Mitarbeiter helfen kann, den fehlenden fachlichen Hintergrund zu verstehen und zu erlernen. Die Begleitung in seiner Rolle als neue Führungskraft ist Ihre Verantwortung.
Dies ist nicht der einfachste Weg für Personalentwicklung. In vielen Unternehmen ist er aber oft Realität aufgrund von fehlenden geeigneten Kandidaten.

Notizen:
.....
.....
.....
.....
.....

Die Veränderung des Einsatzortes

Auch hier sind wiederum zwei Fälle zu unterscheiden:

Der Mitarbeiter hat sowohl die fachliche Kompetenz als auch die Führungserfahrung und wird in eine Auslandsfiliale geschickt, um dort eine leitende Funktion zu übernehmen. Es geht *ausschließlich* um einen neuen Standort.
Die Übernahme einer Führungsaufgabe in einem anderen Kulturkreis erweitert auf jeden Fall den Horizont der jeweiligen Führungskraft. Vergessen Sie aber bitte nicht die lokalen Mitarbeiter des entsendeten Managers vor Ort. Um vorhersehbare Kulturkonflikte zu

vermeiden, empfehle ich auf jeden Fall den Besuch von interkulturellen Seminaren *im Gastland*, um den neuen Manager auf die jeweiligen Landesspezifika vorzubereiten.

Der etwas komplexere Fall ist die Entsendung eines Mitarbeiters ohne ausreichende Fach- und Führungskompetenz, wie folgendes Beispiel zeigt:

Marianne startete ihre Berufslaufbahn als Assistentin des Vertriebscontrollers eines großen internationalen Konzerns. In dieser Funktion hatte sie Zugang zu allen Daten und Fakten der gesamten Organisation. Ihr Fleiß und ihre rasche Auffassungsgabe ermöglichten ihr, bereits nach kurzer Zeit konkrete Verbesserungen vorzuschlagen, die auch umgesetzt wurden.
Der Erfolg ließ nicht auf sich warten und nach kurzer Zeit wurde sie zur Junior Controllerin ernannt. Voller Stolz entwarf sie ein neues Berichtswesen, das allen Vertriebsleitern ermöglichte, auf Knopfdruck die aktuellen Auftragseingänge und Verkäufe zu sehen. Einige Jahre verbrachte sie in dieser Funktion und wurde in der Unternehmung bekannt für ihr Talent, komplexe Sachverhalte in verständlichen Berichten zu Verfügung zu stellen.

Ihr Entwicklungsweg zum Vertriebscontroller war blockiert, da der aktuelle Stelleninhaber keinerlei Anstalten machte, den Platz zu räumen.

Schließlich begann sie sich umzuhören und fand heraus, dass in Taiwan die Position des dortigen Regionalleiters Vertrieb ausgeschrieben war. Kurzerhand bewarb sich Marianne auf die Position mit der Argumentation, so ziemlich alles über den Konzern-Vertrieb zu wissen und die ausgeschriebene Position ohnehin nur einen kleinen Teil des Vertriebs darstellte.

Die Entscheider waren zunächst unschlüssig, hatten aber keinen anderen Kandidaten, der sich auf die Stelle meldete. Externe oder lokale Kandidaten kamen aufgrund der Komplexität des Geschäftsmodells nicht in Frage.

Marianne erhielt die Stellenzusage und organisierte mit der Personalabteilung ihre Entsendung nach Taiwan. Man teilte ihr mit, dass die Entsendungsphilosophie des Konzerns keinen *Rückfahrschein* vorsehe, das Risiko lag ganz alleine bei ihr. Ein Erfolg würde ihr allerdings das Tor zu einer internationalen Karriere öffnen.

Der Vertriebscontroller atmete tief durch, wünschte Marianne viel Glück und stellte einen neuen Assistenten ein.

Als nach Wochen endlich alle Formalitäten erledigt waren und Marianne voller Tatendrang in Taiwan ankam, war niemand da, um sie in Empfang zu nehmen. Ihr neuer Vorgesetzter, den sie während der Interviews kennengelernt hatte, war gerade auf einem anderen Kontinent unterwegs, kündigte aber seinen Besuch zum Ende des Quartals an. In sieben Wochen!

Marianne musste sich ohne jegliche Übergabe in die dortige Organisation einarbeiten, ihr Vorgänger hatte die Firma schon längst verlassen. Als Controllerin erkannte sie schnell, dass sich die Zahlen nicht nach Plan entwickelten. Außerdem hatten zu allem Überfluss auch noch die Hälfte der Vertriebsmitarbeiter gekündigt.

Was denken Sie, macht Marianne heute?

Die eine Marianne hat sich durchgebissen. Sie hat gelernt, wie man einen Vertrieb aufbaut, wie man Mitarbeiter in einer anderen Kultur führt und wie man sich mit abwesenden Vorgesetzten arrangiert.

Zwei Jahre später hat sie gekündigt und ist heute Vertriebsleiterin bei einem Mitbewerber.

Die andere Marianne hat 15 Monate lang erfolglos versucht, die Organisation in Taiwan zum Laufen zu bringen und hat schließlich während des Kündigungsgesprächs im Beisein ihres Vorgesetzten einen Total – Zusammenbruch erlitten.

Noch immer ist sie wegen Burnout krank geschrieben.

Wenn Mitarbeiter ohne ausreichende Kenntnisse in eine neue Umgebung hinein entwickelt werden, liegt es selbstverständlich auch in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters, sich nicht „verheizen" zu lassen.
Leider macht der Wunsch nach Karriere, die Gier nach dem *Schneller, Höher, Weiter* die Menschen oft blind und taub.

Ich appelliere daher an die Führungskräfte, sich in diesen Fällen nicht aus der Verantwortung zu stehlen, sondern das Gespräch zu suchen, um eine für alle Seiten tragbare Lösung zu finden. Im Beispiel von Marianne haben alle Beteiligten – bewusst polarisiert dargestellt – auf ganzer Linie versagt. Leider ist das jedoch kein erfundener Einzelfall.

Wer übernimmt hier die Verantwortung?
Welche Rolle spielt die Personalabteilung?

Notizen:

Evolution der Personalentwicklung

Nach diesem Beispiel einer vollkommenen fehlgeleiteten Personalentwicklung, stellt sich die Frage, welche der vier genannten Möglichkeiten in welcher Kombination Sinn macht. Wenn wir davon ausgehen, dass die *Personal*-entwicklung sich noch stärker Richtung *Persönlichkeits*entwicklung bewegen wird und das persönliche Wachstum im Zusammenhang mit einer Sinn-stiftenden Aufgabe[41] die *Schneller-Höhe-Weiter*-Karrieren verdrängen wird, ist es überfällig die Rolle der Personalverantwortlichen kritisch zu hinterfragen.

Die klassischen operativen Personalthemen müssen weiterhin organisiert werden. Manche Unternehmen haben diese Tätigkeiten *In-house* in ihrer Personalabteilung untergebracht, oder entsprechend *outgesourct*.
Andere Unternehmen praktizieren hingegen das von Dave Ulrich[42] propagierte Business Partner Modell, in dem die klassischen Personalaufgaben in einem „Shared Service Center" zusammengefasst werden und der Personaler quasi als fest angestellter Berater fungiert. Er hat zwar Zugang zu allen Business Verantwortlichen, die er in Personalfragen beraten soll, übernimmt aber in der Regel keine direkte Verantwortung. Marianne wäre auch in die-

sem Modell durch den *Personalrost* gefallen, weil dieser Fall für den Business Partner viel zu operativ gewesen wäre.
Die Weiterentwicklung dieser Business Partner zu einem sogenannten „Steering-Partner“[43] macht aus den Getriebenen Treiber. Hier sitzen die Personaler am Hebel der Macht und kontrollieren die Umsetzung der Personalstrategien.
Ich denke nicht, dass dieses Modell – abgesehen von ein paar wenigen Fällen – Schule machen wird. Selbst wenn in Unternehmen die Funktion des Personalvorstands etabliert ist und damit theoretisch die Möglichkeit besteht, diese Kontrollfunktion auszuüben, werden sich ihre Vorstandskollegen das nicht lange gefallen lassen – sofern diese ihre Aufgabe als *Führungskraft* und nicht als *Vorgesetzte* wahrnehmen wollen.

In Unternehmen treffen inzwischen vier Generationen von Führungskräften und Mitarbeitern aufeinander und Entfernung sowie virtuelle Organisationsformen stellen die Führungskräfte vor ständig neue Herausforderungen.

Heidi Stopper, die 2012 das Vorstandsressort Human Resources der ProSiebenSat.1 Media AG übernommen hat, erklärte in einem Inter-

view mit managerSeminare im Dezember 2013, dass Personaler heute das Unternehmensgeschäft genau so gut kennen müssen, wie ein operativer Manager. Was hier helfen würde, sind interne Job-Rotations, Cross Mentoring oder sogenannte Mystery Lunches, bei denen sich Mitarbeiter, die sich bisher nicht kannten, zum Mittagessen treffen.
„Wir – und damit meine ich nicht nur das HR-Ressort von ProSiebenSat.1, sondern HR generell – müssen viel aktiver werden und uns fragen: Wie tickt ein Geschäft? Wie entwickelt es sich? Wie verhält sich der Markt? Wir müssen viel stärker antizipieren, was die Bedürfnisse unseres Unternehmens sind“.[44]

Wie sollen Mitarbeiter des Personalbereiches beraten und unterstützen, wenn sie selbst noch nie geführt haben?

Warum treten sie als Gourmet Kritiker auf, ohne jemals gekocht oder ein Restaurant geführt zu haben?

Warum werden Ressourcen verschwendet um Theoretikern das Geschäftsmodell zu erklären, anstatt die „Business Berater" tatsächlich aus dem Business zu holen?

Meiner Meinung nach sollten alle Mitarbeiter im Personalbereich – außer denjenigen, die im *Shared Service Bereich* arbeiten – ausnahmslos aus dem Business kommen und als Mentoren und „Ermöglicher" ihre Erfahrungen den Kollegen zur Verfügung stellen.

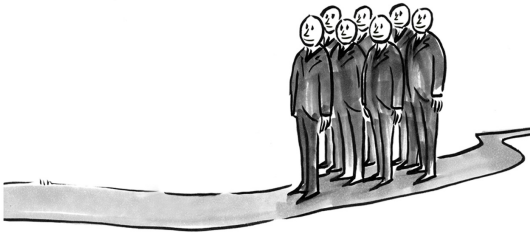
Das würde den Personalbereich mit „Kollegen auf Augenhöhe" anreichern und die beratende Funktion von HR legitimieren. Personalchefs wären Rollenmodelle und würden durch Führungsstärke überzeugen.

Ich habe Unternehmen[45] kennengelernt, in denen die in diesem Buch beschriebenen Führungsansätze erfolgreich gelebt werden. Die meisten von ihnen haben ein funktionierendes Rotationsmodell im Einsatz.

Eine kontinuierliche Rotation aller Führungskräfte aus allen Bereichen im Top und Mittel Management hat unausweichlich zur Folge, dass sich Führungskräfte auf den transformationalen Teil der Führung konzentrieren und die Fachkompetenz ihren Mitarbeitern überlassen müssen.

Dies führt zu einer starken Eigenverantwortung der Mitarbeiter und zu einer spürbar gelebten Führungskultur.

***Vorgesetzte* gibt es nicht mehr.**



Epilog

Ich hoffe, meine kurzen Einblicke in das Leben einer Führungskraft haben Sie inspiriert, sich Gedanken zu machen, inwiefern Ihre Mitarbeiter Sie als *Vorgesetzten* wahrnehmen oder als einen *Menschen*, der Kraft seiner Führung Sinn stiftet.

Es geht nicht darum, was Sie denken, sondern wie Sie wirken.

Daher möchte ich die drei Kernbotschaften des Buches zusammenfassend wiederholen.

Der **Mensch ist ein Gesamtkunstwerk**, das entsteht und erschaffen wird. Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle. Ich zähle mich nicht zu den Führungsromantikern der Neuzeit. Ich weiß sehr wohl, dass sich Mitarbeiter nur in den seltensten Fällen ihre Chefs aussuchen können. Meistens werden sie mit einem neuen *Vorgesetzten* „beglückt". Ob und wie lange sie die Verhaltensweisen ihres Vorgesetzten akzeptieren liegt dann einzig und allein in den Händen der neuen Führungskraft. Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihren Vorgesetzten.

Führung muss Sinn stiften. Was haben Ihre Mitarbeiter davon, dass Sie ihnen „vorgesetzt" wurden? Die Hauptaufgabe einer Führungskraft besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind. Sie dürfen ihr Potenzial und den Willen, etwas zu leisten, ausleben und ernten dafür Anerkennung. Was Sie als Führungskraft dazu beitragen können, habe ich detailliert in den vorangegangenen vier Kapiteln beschrieben.

Der **Führungswille** entscheidet darüber, ob Ihnen der Sprung vom Vorgesetzten zur Führungskraft gelingt. Ich meine damit nicht den Willen, Macht auszuüben. Auch nicht den Willen, mehr Geld, Ansehen und Status zu bekommen. Ich spreche von dem in Ihnen liegenden Willen, der Verantwortung und dem tiefen Wunsch, dafür zu sorgen, dass die Ihnen anvertrauten Menschen das erreichen, was sie aufgrund ihrer Potenziale, Neigungen und Stärken bereits erahnen – aber erst durch Ihre Führungsleistung erfahren, wie sie dies alles auch erreichen können.

Führungskraft oder Vorgesetzter - Was hat dieses Buch bei mir ausgelöst?

Notizen:

Was sind meine Hauptthemen und warum?

Notizen:

Was genau möchte ich bis wann erreicht haben?

Notizen:

Was nehme ich mir nun konkret vor?

Notizen:

Woran wird mein Umfeld die Veränderung bemerken?

Notizen:

Meine Vision

Im Jahr 2016 beginnt die Entmystifizierung der Führung, denn **RLD** bietet Führungskräften und Mitarbeitern die Möglichkeit, auf seinem **365/24/7-Portal** *jederzeit* Rat und Hilfe zu konkreten Führungsthemen zu finden. Erfahrene Top Manager stellen sich auf diesem Portal mit ihrer eigenen langjährigen Führungs- und Lebenserfahrung an 365 Tagen zur Verfügung. Hilfe-suchende erhalten hier rund um die Uhr konkrete Ratschläge für ihre jeweiligen Herausforderungen und werden zudem ermutigt, ihr Leben Sinn-stiftend in die eigenen Hände zu nehmen.
Die Verbreitung dieses Buches ist ein wesentlicher Bestandteil der Realisierung meiner Vision.
Ich bedanke mich dafür, dass Sie mir erlaubt haben, meine Thesen und Ideen mit Ihnen zu teilen und freue mich auf Ihre Kommentare dazu. Sie sind herzlich eingeladen, mit mir das Buch und gerne auch Ihre individuellen Führungsthemen zu diskutieren.

Meine Kontaktdaten finden Sie unter www.rld-group.com

Alexander Rehm
Juni 2014

Anmerkungen zur Downloadversion

Inzwischen haben gut 1000 Bücher interessierte Leser erreicht und die Rückmeldungen dazu sind – bis auf wenige Ausnahmen, die mit meiner Analogie zu Bonsai nichts anfangen konnten – durchaus positiv. Es ist mir in vielen Fällen gelungen, Vorgesetzte ‚aufzuwecken' und sie als Coach auf Ihrer Reise zur Führungskraft zu begleiten.
Meine Vision der Entmystifizierung von Führung wird Schritt für Schritt Realität. Ich bin als freier Autor für das Nachwuchsführungskräfteportal www.jellbull.de tätig und trage dazu bei, dass sich zukünftig an 365 Tagen im Jahr Menschen, die eben nicht nur ‚vor-gesetzt' werden wollen, reflektierend auf den Weg zur Führungskraft machen. Es hat sich auch heraus gestellt, dass Hilfe-suchende Führungskräfte eher das persönliche Gespräch suchen, als sich auf einem Portal zu offenbaren.
Ich freue mich auf viele Vorgesetzte, denn schließlich ‚ist noch kein Meister vom Himmel gefallen'.

Alexander Rehm
Dezember 2015

Über den Autor

Alexander Rehm war über 25 Jahre lang erfolgreich für große internationale Unternehmen in leitenden Funktionen im Vertrieb, Marketing und im Personalbereich tätig, bevor er 2013 sein Unternehmen RLD – Rehm Leadership Development gründete.
Er coacht Top Manager der ersten Führungsebene, berät Unternehmen in Marketing- und Vertriebsfragen und unterstützt eigentümergeführte Firmen bei Themen rund um die Nachfolgeregelung.
Außerdem hält er Vorträge an den Universitäten von St. Gallen und Zürich und organisiert mit seinem Netzwerk interaktive Workshops für Führungskräfte.

Literatur- und Quellenverzeichnis

1

Horst Stahl, Grundkurs - Bonsai, S.10, 1992, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH

2

Horst Stahl, Bonsai – Der Weg zum Meister, 1994, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH

3

Horst Stahl, Bonsai – Der Weg zum Meister, S.8, 1994, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH

4

Horst Stahl, Bonsai – Der Weg zum Meister, S.8, 1994, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH

5

Gallup Studie 2012, www.gallup.de

6

Gallup Studie 2012, www.gallup.de

7

Viktor Frankl, Der Wille zum Sinn, 6. Auflage 2012, Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

8

http://www.holidaycheck.de/thema-Wieviel+Prozent+Eures+Jahresgehaltes+gehen+fuer+Urlaub+drauf-id_46318.html

9

Jesper Juul, 4 Werte, die Kinder ein Leben tragen, 2012, Gräfe und Unzer Verlag GmbH, München

10

Flow, The Psychology of Optimal Experience, Mihaly Csikszenthihalyi, 1990, Harper & Row, New York

11

Leserumfrage Flow, managerSeminare, Heft 188, November 2013

12

Quelle: Wertecoaching in Krisen, Ralph Schlieper-Damrich, Netzwerk CoachPro (Hrsg.), Alexander Rehm, Ich kann so bleiben, wie ich bin – nur besser, S.246

13

Wenn Sie dazu mehr lesen wollen, empfehle ich das Buch Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse von Reinhard K.Sprenger, Campus Verlag, 2003

14

Horst Stahl, Bonsai - Die hohe Kunst, S.162, 2006, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co.KG, Stuttgart

15

Das komplette Modell mit allen Erklärungen ist unter http://www.kenblanchard.com zu finden.

16

Leadership styles: a powerful model by Pierre Casse and Paul Claudel, veröffentlicht im Trainings Journal, Januar 2011, http://www.trainingjournal.com

17

Führungswechsel: Siemens-Chef Löscher muss gehen, Spiegel Online, 27. Juli 2013

18

Thyssen-Krupp zahlt gefeuerten Managern hohe Abfindungen, Handelsblatt Online, 7. Dezember 2012

19

Abgang von Lufthansa-Chef: "Bei den Beschäftigten hinterlässt Franz einen Scherbenhaufen", Spiegel Online, 16. September 2013
20

DISG-Persönlichkeitsprofil, 16. Auflage 2000, GABAL Verlag, Offenbach
21

http://www.if-pd.de
22

Persönlichkeit und Potenziale, Das Miteinander gestalten, Ein Trainingsbuch, Akademie Management und Politik Friedrich-Ebert-Stiftung und 1,2 Mio. Einträge in Google
23

Bloss keinen vernachlässigen, Rolf van Dick, Originalstudie „getting everyone on Board: The Effect of differentiated transformational leadership by CEOs on Top Management: http://bit.ly/1cwWRBq
24

Transformationale Führung - Warum Zielvereinbarungen heute nicht mehr ausreichen, Forschungsbericht von Prof. Dr. Waldemar Pelz, THM Business School, Angewandte Forschung und Entwicklung am Institut für Management-Innovation in Bad Soden am Taunus, Januar 2013
25

Bass, B. M. and Avolio, B., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks et. al., 1994

26

Reinhard K. Sprenger, Radikal Führen, S.84, 2012, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
27

Ein „Expat“ die Abkürzung für „Expatriate“, was aus dem Lateinischen „ex“ (ausserhalb) und „patria“ (Heimatland) kommt und jemanden bezeichnet, der auf kurze Zeit (was in vielen Fällen zu überprüfen wäre) in ein anderes Land entsandt wird, aus dem er ursprünglich kommt und lebt, http://www.wikipedia.de
28

F. Malik, Management, Das A und O des Handwerks, S.33, 2007, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
29

F. Malik, Management, Das A und O des Handwerks, S.35, 2007, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
30

Alfred D. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, August 15, 1969
31

Reinhard K.Sprenger, Radikal führen, S.39, 2012, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
32

http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html
33

Seine Nüchternheit war angemessen in einem Land, das sich von den Verlockungen einer mörderischen Nazi Ideologie hatte begeistern und in den

Abgrund führen lassen. Er hat selbst später in einem Interview im Zeit Magazin am 4.3.2010 gesagt, dass es wohl „eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage“ war.

34

Der Wille zum Sinn, 6. Auflage 2012, Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

35

Horst Stahl, Bonsai - Die hohe Kunst, S.169, 2006, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co.KG, Stuttgart

36

http://de.wikipedia.org/wiki/Vereinbarung

37

Horst Stahl, Grundkurs - Bonsai, S.100, 1992, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH

38

Horst Stahl, Grundkurs - Bonsai, S.109, 1992, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH

39

Horst Stahl, Bonsai - Die hohe Kunst, S.188, 2006, Franckh-Kosmos Verlags-GmbH & Co.KG, Stuttgart

40

http://join.rolandberger.com/de/what-s-in-it-for-me/

41

vgl. Philipp Riederle, Wer wir sind, und was wir wollen: Ein Digital Native erklärt seine Generation, Knaur, Mai 2013

42

http://daveulrich.com

43

Jörg Knoblauch, Die Chef-Falle, Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen, S.138, 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

44

Das Rennen um die digitale Kompetenz, ProSiebenSat.1-Personalvorstand Heidi Stopper im interview, managerSeminare | Heft 189 | Dezember 2013

45

http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/michael-hilti-es-darf-keine-primadonnen-geben-seite-2/2593144-2.html
http://www.henkel.at/henkel-cee-academy-18749.htm
http://www.nestle.com/jobs/your-career-at-nestle/career-development
http://www.philips.ch/about/careers/working_at_philips/index.page