



Inspirierende Prinzipien guter Führung



Weiß & Senninger
Die Führungsprofis



Ich glaube fest daran,

... dass es eine Arbeitsstelle gibt,
bei der ich meine Stärken mit vollem Engagement einbringen kann,
die sinnvoll ist und daher auch herausfordernde Aufgaben Freude bereiten,
in der ich echte Anerkennung für meinen Beitrag erhalte,
an der ich Wachsen und erfolgreich sein kann,
die mich stolz macht.

... dass es ein Team gibt,
in dem sich alle Mitglieder unterstützen, auch und gerade in schwierigen Zeiten,
alle am gleichen Ziel arbeiten und sich für die gemeinsame Sache einsetzen,
in dem sich Unterschiedlichkeiten ergänzen und man sich dafür wertschätzt,
das gelernt hat, Konflikte konstruktiv zu lösen und dadurch reifer wird,
in dem ich gerne arbeite.

... dass es eine Führungskraft gibt,
die in mich und meine Kompetenzen vertraut,
mir den Rücken stärkt und hilft, aus Fehlern zu lernen,
die an mich glaubt, wenn ich das selbst gerade nicht kann,
die mich inspiriert und mir hilft, nach vorne zu sehen,
der ich gerne folge.

Ich glaube fest daran,
dass es gute Führung gibt.

T.S.

Gute Führung inspiriert zu Engagement und Eigenverantwortung!

Um inspiriert zu werden, muss man dafür empfänglich sein. Wer mitten im Alltag steckt, seine ToDo-Listen abarbeitet, sich den täglichen Problemen widmet und dann auch noch Familie, Freunden und Fitness ihren Tribut zollen, wird schwer inspiriert sein,

Inspiration braucht Zeit und Raum. Wer als Führungskraft inspirieren will, muss dafür Zeiträume und Schutzraum vor Alltagsarbeit bieten.

„Zeit“ bedeutet: störungsfreie, vom Alltag unbeeinflusste Zeit. Die „heilige“ Stunde.

„Ort“ bedeutet Behaglichkeit und Platz, um die Gedanken unbeeinflusst ziehen zu lassen.

„Muße“ bedeutet eine sorgenfreie Stimmung. Die Alltagsprobleme dürfen in dieser Zeit außen vor bleiben.

Wie Sie für sich selbst die Voraussetzung für Inspiration schaffen:

Versorgen Sie sich mit einem Getränk Ihrer Wahl. Schließen Sie die Türe. Schalten Sie Ihr Telefon aus. Machen Sie es sich auf einer Sitzgelegenheit Ihrer Wahl gemütlich.

Legen Sie sich zwei leere Blatt Papier und einen Stift zu Recht.

ÜBUNG:

Schreiben Sie alle noch zu erledigenden Aufgaben und ToDo's auf ein leeres Blatt Papier.

Hören Sie nicht auf zu schreiben, bis sie eine Liste aller aktuellen Gedanken, Sorgen, Probleme und Ideen erstellt haben. Diese Liste dient dazu, nichts zu vergessen. Sie können sich am Ende darauf verlassen und wieder darauf zurückkommen, um sich neu zu entscheiden, was davon Sie umsetzen werden.

Diese Liste ist jederzeit erweiterbar. Sie dient als Parkplatz für Unerledigtes. Und davon gibt es viel.

Im Verlauf dieses Buches werden wir immer wieder auf diese Liste zurückkommen. Bitte heben Sie diese daher auf!

Fangen Sie jetzt an alles aufzuschreiben. Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit dafür, ohne den Stift abzusetzen! Ihr Handy kann helfen, diese 5 Minuten als Stoppuhr einzustellen. Ansonsten sollten Sie es auf „Bitte nicht stören“ stellen.

5 Minuten später

Im Folgenden stelle ich Ihnen die maßgeblichen Führungsprinzipien für gute Führung – und am Ende auch die Begrenzung schlechter Führung vor.

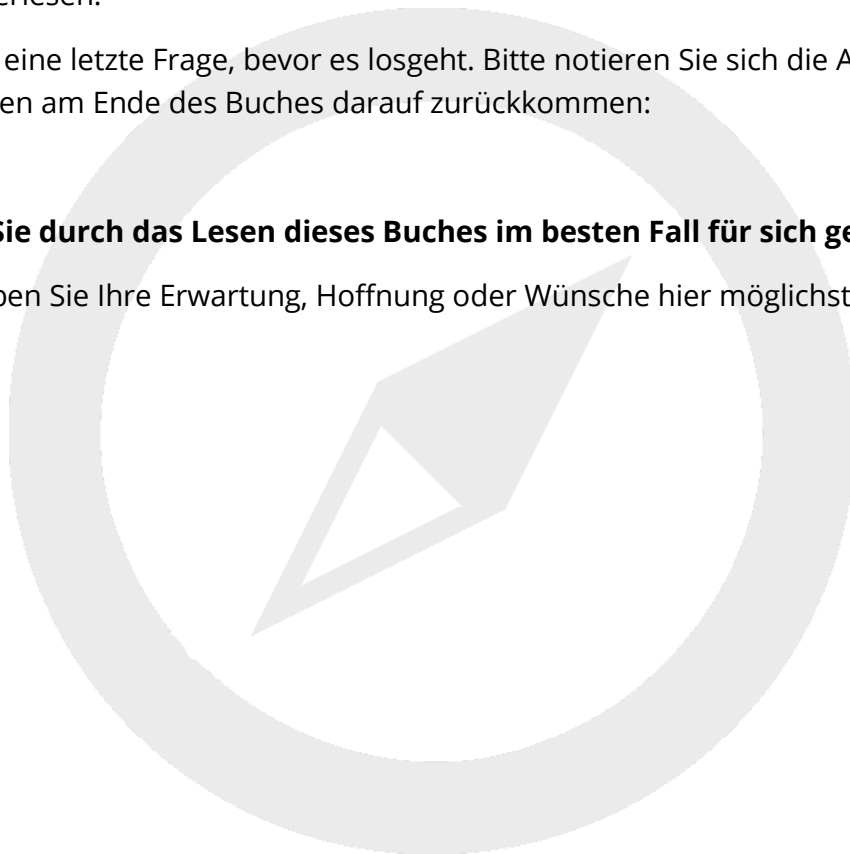
Die Führungsprinzipien in diesem Buch setzen eine neue Ausrichtung in der Führungsarbeit. Auch wenn Führung zu komplex und vielschichtig ist, um einfache und allgemeingültige Antworten zu geben, so können diese Prinzipien eine Hilfestellung geben, im Führungsalltag dem richtigen Verhalten Vorzug zu geben.

Ich unterscheide in diesem Buch verschiedene Rollen einer Führungskraft: Manager, Expert:in oder Leader. Ziel dieses Buches ist, den Kern guter Führung herauszuarbeiten und Ihnen pragmatisch umsetzbare Prinzipien für Ihren Führungsalltag an die Hand zu geben. Sie werden von diesem Buch umso mehr profitieren, wenn Sie die Übungen im Text durchführen und die Reflexionsfragen am Ende jeden Kapitels für sich erarbeiten, bevor Sie weiterlesen.

Und nun noch eine letzte Frage, bevor es losgeht. Bitte notieren Sie sich die Antwort, denn wir werden am Ende des Buches darauf zurückkommen:

Was werden Sie durch das Lesen dieses Buches im besten Fall für sich gewinnen?

Bitte beschreiben Sie Ihre Erwartung, Hoffnung oder Wünsche hier möglichst konkret:



Fangen Sie nun an, Kapitel 1 zu lesen.

Führungsprinzip 1



"Wahre Führung manifestiert sich in der Kunst, Visionen zu schaffen, die nicht nur Unternehmen voranbringen, sondern auch das Herz jedes Einzelnen berühren.

Im Kern der Führung liegt die Kunst, Menschen dazu zu inspirieren, über ihre eigenen Grenzen hinauszuwachsen und dabei ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.

Gute Führungskräfte sind Architekten von Träumen, die Brücken zwischen Visionen und Wirklichkeit schlagen. Sie gestalten nicht nur die Zukunft des Unternehmens, sondern auch die Herzen derer, die ihnen folgen."

*Führen und managen, so verschieden sie auch sind,
Die Vorteile der Führung strahlen wie ein Sternenkind.
Eine gute Führung, erkennt man gleich,
Sie bringt das Beste aus jedem Bereich*

*Wie ein Dirigent im Orchester,
Formt sie Teamgeist, eine Einheit so fester.
Sie motiviert, steckt an mit ihrer Energie,
Und schafft so ein Arbeitsklima voller Harmonie.*

*Konflikte werden gelöst mit Bedacht,
Denn eine gute Führung trägt Verantwortung ohne Hast.
Das volle Potenzial der Mitarbeiter wird erkannt,
Und zu Spitzenleistungen getanzt.*

*Die Ziele des Unternehmens erreicht man leicht,
Denn eine gute Führungskraft zeigt stets Weitsicht.
Die Arbeitszufriedenheit steigt mit ihrer Hand,
Denn sie kümmert sich um jeden Verstand.*

*Eine schlechte Führung kann jeder spüren,
Doch eine gute Führung ist wie ein Elixier.
Sie strahlt, erfüllt den Raum mit Wärme,
Und hinterlässt ein Team mit Stärke und Ernte.*

Quelle: ChatGPT – Prompt: „Schreibe ein Gedicht über den Unterschied Führung und Management“

Max Baumann hat es geschafft: er ist Niederlassungsleiter einer Firma in der Baubranche. Doch obwohl er endlich dieses ihm so wichtige Ziel erreicht hat, ist der gar nicht so glücklich.

Als Niederlassungsleiter hat er zwar seinen eigenen Verantwortungsbereich – mit 35 Mitarbeiter:innen, einer Assistentin und einem eigenen Profit Center. Niemand redet ihm mehr rein. Allerdings muss er feststellen, dass er nunmehr 50 h die Woche arbeitet. Die Themen sind nie zu Ende. Ständig kommen neue Probleme auf seinen Tisch. Nicht dass er keine Antworten wüsste, aber es ist einfach zu viel.

Max Baumann bekommt ärger mit seiner Frau: seine Kinder sieht er nur noch am Wochenende. Er kommt erst spät – teilweise nach dem Abendessen nach Hause. Das Familienleben ist belastet. Als schließlich einer seiner wichtigsten Mitarbeiter Vater wird und Elternzeit beantragt, weiß er nicht wie er diesen Ausfall kompensieren soll. Er muss wohl noch früher ins Büro ...

Seine Frau setzt ihm ein Ultimatum etwas zu ändern und so beschließt er, einen Coach aufzusuchen.

In dem ersten Gespräch bittet ihn der Coach alles aufzuschreiben, was er jeden Tag tut. Die anschließende Bewertung ergibt, dass Max Baumann sich für alles verantwortlich fühlt und das zur Folge hat, dass niemand anderes in seiner Niederlassung Verantwortung zu übernehmen braucht.

„Aber ich sagen ihnen doch immer, wie sie es machen sollen: dreimal, viermal sogar. Hier denkt niemand mit. Niemand trifft hier selbständig Entscheidungen! Alles muss ich kontrollieren!“

Am Ende dieses ersten Coachings ist Max Baumann klar: mehr desselben bringt keine Veränderung. Er tritt seinen Mitarbeitern als EXPERTE gegenüber, indem er immer sagt, wie es geht. Was er dagegen nicht tut: er übernimmt keine FÜHRUNG.

Max Baumann hat erkannt, dass er ausschließlich managed und so (auf seine Kosten – aber auch auf Kosten der Motivation seiner Mitarbeiter:innen) den Betrieb aufrecht erhält. Deshalb hat er sich entschlossen, führen zu lernen, um sein Führungsverhalten so zu ändern, dass seine Mitarbeiter mitdenken, sich engagiert einbringen und sogar auch eigenständig Entscheidungen treffen.

Diese Vorstellung motiviert ihn den nächsten Schritt zu wagen: seinen Mitarbeitern als Führungskraft, statt als Experte gegenüber zu treten. Diese Idee inspiriert ihn. Und dieses Gefühl ist so gut, dass es in ihm neue, gute Ideen erzeugt und die Motivation diese umzusetzen. Er will künftig eine inspirierende Führungskraft sein!

1 Führen ist wichtiger als managen!

Vielen Führungskräften geht es so, wie in unserem einleitenden Beispiel von Max Baumann. Ihr Arbeitsalltag ist gefüllt von dringlichen Problemlösungen. Viel haben dabei das Gefühl fremdgesteuert zu sein und für die eigentlich wichtigen Themen keine Zeit zu haben. Häufig höre ich, dass Führungskräfte dann besonders gerne morgens um 6:00 h oder samstags arbeiten, weil sie dann ungestört sind und das erledigen können, was ihnen wichtig ist. Das gibt einen interessanten Hinweis: gebraucht wird störungsfreies Arbeiten.

Um aus diesem Hamsterrad auszusteigen, ist es sinnvoll erst einmal zwischen zwei Arten von Tätigkeiten zu unterscheiden:

Als klassisches „[Management](#)¹“ sind alle Tätigkeiten gemeint, die für gute Organisation, klare Abläufe und Klärung von fachlichen Problemen sorgen. Management beschäftigt sich also mit allen *dringlichen* Aufgaben, die im Alltag – im Hier und Jetzt - erledigt werden müssen. Wer sich als Manager definiert, denkt vorrangig darüber nach, was es jetzt zu tun gibt. Manager arbeiten daher ihre ToDo Liste ab und fühlen sich bisweilen als „Feuerwehr“ für die Probleme in ihrem Verantwortungsbereich.

Jedes Unternehmen braucht Management, denn Managementtätigkeiten gewährleisten den reibungslosen Ablauf in der Organisation! Jede Führungskraft muss den eigenen Verantwortungsbereich dementsprechend organisieren. Allerdings: Schätzungsweise 80% der Managementaufgaben sind fachlich-administrativ und daher prinzipiell delegierbar. Es ist deshalb wichtig, eine Organisation zu entwickeln, in der fachlich-administrative Aufgaben von kompetenten Mitarbeiter:innen übernommen werden, anstatt von der Führungskraft, um Zeit für Führung zu haben. Und genau das erfordert Führungszeit: Mitarbeiter zu entwickeln.

Gute [Führung/Leadership](#)² beschäftigt sich mit Zukunft, Strategie und Entwicklung von Mitarbeitern und Organisation. Leader denken vorrangig darüber nach, mit welchen Impulsen sie Wachstum und Entwicklung bei Ihren Mitarbeitern und in ihrer Organisation erzielen können. Sie denken daher viel mehr über Ziele und Themen nach, die noch bevorstehen, die sein sollen, aber noch nicht sind.

Reine Führungstätigkeiten sind *wichtig* und selten dringlich. Das ist häufig der Grund dafür, dass diese „verschoben“ werden. Aber: Führungstätigkeiten können nicht delegiert werden!

¹ „Management“ kommt etymologisch aus dem französischen „manager“ wörtlich „Hand anlegen“ bzw. in der Manege Tiere dressieren. Link: <https://www.etymonline.com/word/manager>

² „Führung“ bedeutet etymologisch „in Bewegung bringen“ Link: <https://www.etymonline.com/word/leader>
Für eine Bewegung ist ein Ziel erforderlich: wohin und wozu soll bewegt werden?

Reflexionsfrage:

Mit welcher Art Literatur beschäftigen Sie sich vorrangig:

- mit Fachzeitschriften
- mit Führungsliteratur

Die Antwort kann einen Hinweis darauf geben, welcher Rolle Sie den Vorzug geben: der Manager- oder der Führungsrolle.

Meiner Erfahrung nach sind Führungskräfte im Alltag viel zu viel mit Managementaufgaben gebunden. Das geht zu Kosten der Führungstätigkeit. „Für echte Führung habe ich leider keine Zeit!“ höre ich oft Teilnehmern in meinen Führungsseminaren. Dies erzeugt einen Teufelskreis: je mehr Führungskräfte selbst in Managementaufgaben gebunden sind, desto weniger Zeit haben diese, Führungsaufgaben zu übernehmen. Es braucht also einen Weg, wie Führungskräfte weniger managen und mehr führen können.

Wie geht es Ihnen damit? Haben Sie auch das Gefühl, zu wenig Zeit für die Ihnen wichtigen Aufgaben zu haben?

Haben Sie Ihre ToDo-Liste bereits begonnen? Wenn nicht, sollten sie das spätestens jetzt tun!

Max Baumann hat seine Liste erstellt und gleich in die Tabelle eingetragen: linke Spalte alle Tätigkeiten, die fachlich oder administrativ sind – rechts reine Führungstätigkeiten.

In seinem Fall blieb die rechte Spalte leer.

Fachlich-administrative Tätigkeiten	Führend-entwickelnde Tätigkeiten
<i>Aufgabenverteilung</i>	
<i>Urlaubsplanung</i>	
<i>Berichte/Protokolle schreiben</i>	
<i>Kennzahlen überprüfen</i>	
<i>Einweisung geben</i>	
<i>Probleme auf der Baustelle besprechen</i>	
<i>Brief an den Rechtsanwalt schreiben</i>	
<i>Fachartikel lesen und</i>	
<i>Softwareprobleme regeln</i>	
<i>Krankenvertretung organisieren</i>	
<i>Kundentelefonate</i>	
<i>Emails</i>	
...	

Dass er in der Spalte unter „Führungstätigkeiten“ so nicht recht wusste, was er nun schreiben sollte, hat Max Baumann irritiert. Was genau ist dann Führung? Macht er tatsächlich jeden Tag so viel Dinge, von denen er bislang dachte, das wäre Führung? In einigen Fällen ist er sich auch nicht ganz sicher: Teamgespräche z.B.; ist das nun Management oder Führung oder beides?

Er beschließt dieses Thema in seinem nächsten Termin mit seinem Coach anzusprechen.

Im Verlauf dieses Gespräches haben sich neue Erkenntnisse ergeben und Max Baumann hat seine Liste mit möglichen Führungstätigkeiten ergänzt:

Fachlich-administrative Tätigkeiten	Führend-entwickelnde Tätigkeiten
<i>Aufgabenverteilung</i>	<i>Befugnisse delegieren</i>
<i>Urlaubsplanung</i>	<i>Strategien entwickeln</i>
<i>Berichte/Protokolle schreiben</i>	<i>Vorausplanung</i>
<i>Kennzahlen überprüfen</i>	<i>Ziele vereinbaren</i>
<i>Einweisung geben</i>	<i>Fragen stellen statt Anweisungen geben</i>
<i>Probleme auf der Baustelle besprechen</i>	<i>Lösungsideen sammeln</i>
<i>Brief an den Rechtsanwalt schreiben</i>	<i>Die Rahmenbedingungen verbessern</i>
<i>Fachartikel lesen und</i>	<i>Feedbackgespräche initiieren</i>
<i>Softwareprobleme regeln</i>	<i>Selbstkontrolle fördern</i>
<i>Krankenvertretung organisieren</i>	<i>Vision entwickeln und erzählen</i>
<i>Kundentelefonate</i>	...
<i>Emails</i>	
...	

Baumann fasst seine Erkenntnisse aus diesem Gespräch wie folgt zusammen:

1. *Fachlich-administrative Tätigkeiten sind meist dringlich, also zeitkritisch. Deshalb verdrängen diese Tätigkeiten die weniger dringlichen aber umso wichtigeren Führungstätigkeiten.*
2. *Fachlich-administrative Tätigkeiten sind prinzipiell delegierbar – reine Führungstätigkeiten nicht.*
3. *Fachlich-administrative Tätigkeiten beschäftigen sich in erster Linie mit Vergangenheit („Was war?“) oder Gegenwart („Was jetzt?“). Führungstätigkeiten beschäftigen sich vorwiegend mit Zukunft („Wohin?“).*
4. *Wenn ich immer nur auf das dringliche reagiere, bin ich re-aktiv. Wer reaktiv ist, der führt nicht, sondern wird geführt.*
5. *Ich muss mir Zeit für Führung nehmen, denn sonst verdrängt das Dringliche das Wichtige!*

Erstellen Sie nun Ihre Tabelle und teilen Sie Ihre ToDo's hier ein:

Fachlich-administrative Tätigkeiten	Führend-entwickelnde Tätigkeiten

Diese Tabelle kann Ihnen im weiteren Verlauf dieses Buches noch einige gute Hinweise geben, Ihre Führungszeit zu vermehren.

Was schätzen Sie, wieviel % Ihrer Arbeitszeit Sie mit Tätigkeiten der linken Spalte beschäftigt sind?

In der linken Spalte werden Sie vorrangig Tätigkeiten lesen, die zwar dringlich sind und gemacht werden müssen – aber nicht notwendigerweise von Ihnen selbst. Es sind also viele Tätigkeiten dabei, die sie prinzipiell delegieren könnten, wenn Sie im Team eine Mitarbeiter:in haben, die fachlich eingearbeitet wird und die damit verbundenen Befugnisse übertragen bekommt.

Dazu brauchen Sie ein Führungsziel und Führungszeit. Eine Investition, die sich bald auszahlen wird. Im Verlauf des Buches werden wir darüber immer wieder zu sprechen kommen.



Fazit Kapitel 1 | Führen ist wichtiger als Managen

1. Wieviel Zeit nehmen Sie sich für Führung? Wie bewerten Sie Ihre Bilanz zwischen Management- und Führungszeit?

2. Welche Management-Tätigkeiten können Sie delegieren - um mehr Zeit für Führung zu haben?

3. Welches klare Führungsziel verfolgen Sie aktuell?

Erkenntnisse Kapitel 1:

Schreiben Sie nun hier Ihre wichtigsten Erkenntnisse und Ideen auf.