

Erfolgsfaktor Führung

Der Weg zur authentischen Führungspersönlichkeit



Dossier-Themen

Unternehmensführung

Personal

➔ **Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Sie erfolgreich in eine neue Führungsposition starten.
- wie Sie Ihrer Karriere Schub verleihen.
- wie Sie in Veränderungssituationen führen.
- wie Sie Führungsfehler vermeiden.

Sie können:

- Ihre Stärken einsetzen und Ihre Schwächen ausgleichen.
- sich rasch einen Überblick verschaffen.
- einschätzen, was Ihre Mitarbeiter motiviert.
- in Veränderungssituationen erfolgreich agieren.
- mit Widerstand umgehen.
- Burn-out vorbeugen.

Autoren

Axios Organisations- und Personalentwicklung

Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch
www.kmuerfolg.ch



Sue und Rolf Rado Läubli sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios unterstützt Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte und führt Seminare und Trainings durch. Unsere Stärke sind massgeschneiderte Projekte und Einsätze, die wir bei Bedarf flexibel mit unseren Netzwerkpartnern ergänzen.

Sue Rado Läubli

Meine Kernkompetenzen sind Ausbildungskonzepte inklusive Bedarfsanalysen und Praxistransfer-Begleitung sowie Seminare & Trainings in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Kommunikation, Mitarbeitergespräche und Verkauf. Ich arbeite weit gehend nach dem Ansatz von «Performance Improvement», d.h. ich schlage Massnahmen vor, die sich vollumfänglich an den Unternehmenszielen orientieren und messbare Resultate bringen.

Rolf P. Rado

Meine Kernkompetenzen sind das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen, das Entwickeln und Umsetzen von Visionen, Leitbildern und Strategien, Seminare & Trainings in den Bereichen Führung/Leadership, Teamentwicklung und Work-Life-Balance, sowie die Moderation von Grossgruppen. Ich arbeite vorwiegend nach dem lösungsfokussierten und systemischen Ansatz, d.h. dass einerseits immer die Lösung im Vordergrund steht und andererseits jede Organisation als System aufgefasst wird, deren oft unsichtbare Vernetzung für eine nachhaltige Problemlösung berücksichtigt wird.

Impressum

WEKA Business Dossier

Erfolgsfaktor Führung – Der Weg zur authentischen Führungspersönlichkeit

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

2. Auflage 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00499-9

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Erfolgsfaktor Führung – Der Weg zur authentischen Führungspersönlichkeit

Führung als Erfolgsfaktor	5
Ist Führung lernbar?	6
Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit	7
Stärken/Schwächen: Meine SWOT-Analyse	10
Intern oder extern rekrutiert	11
Überblick verschaffen – Bestandsaufnahme – kennen lernen	12
Führung übernehmen	18
Mein Team	29
Gesundheit am Arbeitsplatz – Burnout-Prophylaxe	31
Im Haifischbecken der Chefetage	34
Checklisten	38
Literaturnachweis	42

Führung als Erfolgsfaktor

Erfolgreiche Führungsarbeit ist kaum messbar und es existiert kein Führungsmodell, das als verbindlich angesehen wird. Trotzdem sind sich die meisten Menschen darüber einig, dass man Führungspersönlichkeiten an ganz bestimmten Eigenschaften erkennen kann. Erfolgreiche Führungskräfte scheinen eine Art Mission zu besitzen. Eine echte Führungskraft besitzt nicht nur eine Überzeugung, sondern kann auch andere davon überzeugen und sie für eine Vision gewinnen. Eine Führungspersönlichkeit, die andere inspirieren kann, vermittelt diesen unter anderem wertvolle menschliche Gefühle wie Sinn, gebraucht zu werden und Hoffnung.

Auf der anderen Seite sind mangelnde Sozialkompetenz und ungenügende Führungsfähigkeiten das Todesurteil für manche Karrieren. Selten ist es das Fachwissen, das zum Scheitern führt, sondern es mangelt bei den «Soft-Skills» (weiche Faktoren wie Kommunikation, Empathie, Durchsetzungsfähigkeit, gesunder Menschenverstand etc.).

Laut der jährlich durchgeführten Untersuchung des Gallup-Institutes sind beispielsweise in Deutschland nur etwas über 15 Prozent der Mitarbeitenden engagiert, knapp 70 Prozent nicht engagiert und weitere rund 15 Prozent aktiv unengagiert. Als Gründe für diese traurige Bilanz werden ungenügende Führungskompetenz und schlechtes Management angegeben. Der volkswirtschaftliche Schaden, der durch Führungsmängel entsteht, ist enorm. In Deutschland wird er jährlich auf einige Milliarden Euro beziffert.

Neben sinkender Motivation führt mangelhafte Führung oft auch zu Burnout. Laut einer SECO-Studie aus dem Jahre 2003 erzeugen Stress-, Arbeits-, Berufskrankheiten Kosten von CHF 8 Mrd. pro Jahr oder 2,3% des BIP, davon sind 4,2 Mrd. (1,2% BIP) stress-/burnoutbedingt, davon 2,4 Mrd. verursacht durch Fehlzeiten und Produktionsausfälle.

Es ist unser Ziel, einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Führungskompetenz zu leisten, denn das enorme Potenzial sollte Anreiz genug sein, sich diesem Thema vertieft zu widmen.

Praktische Führungsausbildung wird nicht an Universitäten gelehrt und ein Grossteil der Führungsliteratur ist theorielastig. Deshalb legen wir mit diesem Dossier den Schwerpunkt auf die Praxis. Es soll ein Nachschlagewerk sein und möglichst viele Aspekte des Führungsalltages abdecken. Wir behandeln in diesem Dossier vorwiegend die oben erwähnten und oft vernachlässigten «weichen Faktoren» der Führung und keine Führungsinstrumente wie beispielsweise Aufbau eines Mitarbeitergesprächs, Abmahnung, Einführung von Systemen wie Management by Objectives (MBO), Stellenbeschreibung, Zeitmanagement, Sitzungstechnik etc. Dazu verweisen wir auf spezifische Literatur, die zu diesen Themen existiert.

Hinweis: Aufgrund der Lesbarkeit wird in diesem Dossier die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen aber ebenso angesprochen!

Ist Führung lernbar?

Diese provokative Frage kann nicht eindeutig mit Ja oder Nein beantwortet werden. Wie bei vielen anderen Dingen verhält es sich auch beim Führen so. Talent und Freude an der Sache sowie der Wille, Fehlendes zu erlernen und Mankos anzugehen, muss vorhanden sein, und ohne die vier Ms (man muss Menschen mögen) geht es ganz sicher nicht.

Die Antwort auf die obige Frage kann differenziert gegeben werden:

Lernbar sind Führungstechniken respektive Hilfsmittel wie beispielsweise:

- Führungsfähigkeiten wie: Planen, Prioritäten und Ziele setzen, delegieren, kontrollieren
- Arbeitstechniken
- Führungsrichtlinien
- Kontrolltechniken
- Kommunikations- und Präsentations-Fähigkeiten

Bedingt lernbar sind beispielsweise folgende Aspekte:

- Aktiv zuhören
- Kommunikationswille
- Offenheit
- Auseinandersetzung mit sich selbst

Kaum lernbar sind:

- Begeisterungsfähigkeit
- Entschlusskraft/Entschlussfreudigkeit
- Wille und Mut zum Handeln
- Authentizität/Glaubwürdigkeit («Walk the Talk»)
- Realitätssinn
- Gesunder Menschenverstand

Langwieriger Veränderungs- und Persönlichkeitsentwicklungsprozess

Soft-Skills zu verändern ist nicht mit einem Zweitagesseminar getan, denn es handelt sich um Verhaltensautomatismen, die uns zum Teil schon in die Wiege gelegt wurden (Beispiel: Die Reaktion auf Stress oder einen Konflikt kann Angriff oder Flucht sein, beides ist aber sicherlich nicht ein souveränes Verhaltensmuster). Meistens führen mehrere Trainings, begleitet und ergänzt mit Coachings, zu den gewünschten Verhaltensänderungen. Dieser Prozess muss auf die jeweilige Organisation abgestimmt werden.