

Sue und Rolf Rado



Das Führungs-Handbuch

Die bewährtesten Erfolgsrezepte
für initiative Führungskräfte

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Das Führungs-Handbuch

Autoren: Sue und Rolf Rado

Projektleitung: Stephan Bernhard, Silvia Leibacher

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2017

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in diesem Buch oft nur die männliche Schreibweise benutzt (wie in den meisten gesetzlichen Vorschriften), weibliche Personen sind jedoch stets gleichermassen gemeint.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99
www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02113-2

1. Auflage 2017

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Layout/Satz: Dimitri Gabriel,
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Vorwort



Die digitale Transformation hat uns alle eingeholt und viele überholt. Die Veränderungen, die diese mit sich bringen, sind für viele Unternehmen gravierend. Noch gravierender sind diese bei den Mitarbeitenden auf allen Stufen eines Unternehmens. Gerade Führungskräfte befinden sich in einer besonders delikaten Position: Auf der einen Seite müssen und wollen sie die Vorgaben der Unternehmensleitung möglichst rasch in die Tat umsetzen und auf der anderen Seite gilt es die Mitarbeitenden bei steigendem Arbeitsvolumen von der Notwendigkeit der Veränderungen zu überzeugen.

Ein anspruchsvolles Unterfangen

Aus diesem Grund haben wir mit dem Unternehmerehepaar Rado entschieden, dieses Führungs-Handbuch zu entwickeln. Rolf und Sue Rado begleiten Führungskräfte aller Stufen, Branchen und Firmengrößen seit Dekaden.

Entstanden ist ein Begleiter, der in den Bereichen Selbst-Management, Mitarbeiter- und Team-Führung, Kommunikation, Projekt-, Change- und Prozess-Management und im Finanzwesen unterstützt.

Die Themenauswahl erfolgte aufgrund des Erfahrungsschatzes der Herausgeber. Es sind ausschliesslich Themen, die pragmatisch einsetzbar und einfach zu verstehen sind.

Die Themen sind so gegliedert, dass überall ein schneller Einstieg möglich ist. Unterstützung bieten zudem zu jedem Führungsinstrument Arbeitshilfen und Tipps.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Führen.

Beste Grüsse

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'S. Bernhard'.

Stephan Bernhard, Geschäftsführer
WEKA Business Media AG

Herausgeber und Autoren



Sue und Rolf Rado sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios unterstützt Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte, gibt Support bei der Erstellung/Einführung von Personalentwicklungsinstrumenten und führt Seminare und Trainings durch. Ver-

änderungsbereite Menschen finden in Sue und Rolf Rado engagierte Coaches, die auf allen Ebenen Unterstützung bieten – auf Wunsch auch praxistaugliche Tipps inklusive. Kurzvorträge zu verschiedenen Themen ist eine andere Aufgabe, die von den beiden mit viel Freude und Begeisterung wahrgenommen wird.

«Führung liegt uns besonders am Herzen, denn darin liegt der Erfolg jeder Unternehmung – Führungskräfte sind Multiplikatoren. Leider in beide Richtungen! Wir sind überzeugt, dass nicht komplizierte Theorien den Erfolg bringen, sondern einfache und sofort umsetzbare Werkzeuge für Menschen- und für Unternehmensführung. Diese Tools dann in den Händen von echten Führungspersönlichkeiten, bringt ganz sicher einen grossen Nutzen für alle Beteiligten.

In unseren Seminaren und Coachings haben wir gesehen, dass es oft nur eine kleine Hilfestellung braucht und der einzelne kann eine Aufgabe danach selber in bester Qualität fertigstellen. Auch ist uns bewusst, dass nicht jeder talentiert darin ist, eine gewisse Grundstruktur in seiner Arbeit zu haben, die jedoch oft hilfreich ist. Wir haben uns daher entschieden, die Fülle von Werkzeugen, die wir in Seminaren, Trainings, Beratungen und Coachings einsetzen, in diesem Handbuch zusammenzufassen und so allen zur Verfügung zu stellen.

Wir sind überzeugt, mit dieser «Toolbox» Führungskräften aller Stufen etwas an die Hand zu geben, das den Führungsalltag unterstützt, vielleicht etwas einfacher und effizienter macht und hoffentlich auch viele Denkanstösse gibt.»

Sue Rado

Rolf Rado

Inhaltsverzeichnis

Selbst-Management	9
KARRIERESCHRITT FÜHRUNGSKRAFT – Wie nehme ich meine neue Führungsrolle wahr?	11
FÜHRUNGSAUFGABEN – Was gehört alles zu meiner Führungsaufgabe?	15
FÜHRUNGSSTILE – Was ist der perfekte Führungsstil?.....	21
EISENHOWER – Wie setze ich sinnvoll Prioritäten?.....	23
PARETO – Womit schaffe ich den grössten Nutzen?.....	27
ALPEN-PRINZIP – Wie organisiere ich mir meinen Tag, damit ich effektiv und effizient bin?	29
JOHARI-FENSTER – Stimmen mein Fremd- und mein Eigenbild überein?.....	31
KOMFORTZONE – Wo findet persönliche Entwicklung statt?	35
HBDI-MENSCHENTYPOLOGIE – Wie ticke ich und wie meine Mitmenschen?	39
PALME – Wie bearbeite ich ein Problem speditiv?	43
Mitarbeiterführung	45
ROLLEN – Welche Rollen haben ich in meiner Funktion als Führungskraft?.....	47
EINSTELLUNG MITARBEITER – Worauf muss ich bei der Anstellung eines Mitarbeiters achten?	51
CHECKLISTE EINFÜHRUNG – Wie führe ich neue Mitarbeiter am optimalsten ein?	55
SMARTE ZIELE – Wie setze ich Ziele richtig?.....	61
ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE – Wie führe ich die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche, damit sie freudvoll für alle sind?.....	63
5-W-DELEGIEREN – Wie delegiere ich richtig?	69
KONTROLLE – Wie stelle ich Kontrollen richtig an?.....	73
GESTERN – HEUTE – MORGEN – Wie zeige ich einem Mitarbeiter den nötigen Veränderungs- bzw. Entwicklungsbedarf auf?	77
PERSONALENTWICKLUNGSTRUMENTE – Welche Möglichkeiten habe ich, um einen Mitarbeiter im Alltag zu fordern und zu fördern?	81
GROW-MODELL – Wie coache ich einen Mitarbeiter?.....	85
BURN-OUT-PHASEN – Wie erkenne ich als Vorgesetzter, wenn ein Mitarbeiter in ein Burn-out läuft?	89
Team-Führung	93
TEAMPHASEN – Welche Phasen durchläuft meine Gruppe bis zum Team?.....	95
GRUPPENDYNAMIK – Was läuft bei mir im Team ab?.....	99
KONFLIKT-ESKALATIONSSTUFEN – Wie baut sich ein Konflikt auf?	103
KONFLIKTSTRATEGIEN – Was für Konfliktstrategien gibt es?	107
KONFLIKTGESPRÄCHE – Wie führe ich ein Konfliktgespräch?.....	109
TEAMANALYSE – Welche Stärken und Potenziale hat mein Team?	113
TEAMENTWICKLUNGSAKTIVITÄTEN – Wie kann ich mein Team als Team weiterentwickeln?	117
ARIVA – Wie gestalte ich eine Kurzschulung, die die eingesetzte Zeit wert ist?	119

Kommunikation, Information, Präsentation	123
GRUNDPOSITIONEN TRANSAKTIONSANALYSE – Mit welcher Einstellung gehe ich in ein Gespräch? ..	125
GESPRÄCHSLEITFADEN – Wie bereite ich ein Gespräch vor, was ist ein sinnvoller Ablauf und worauf muss ich bei der Gesprächsleitung achten? ..	127
FEEDBACK-MODELL – Wie gebe ich ein konstruktives Feedback?.....	135
STUFEN AKTIVEN ZUHÖRENS – Was gehört alles zum aktiven Zuhören und was sind allfällige Zuhörfallen? ..	139
VIER-OHREN/SEITEN-MODELL (NACHRICHTENQUADRAT) – Auf welche Arten kann ich eine Information aufnehmen?.....	143
FRAGETECHNIK – Was sind clevere Fragearten? ..	147
PRÄSENTATIONSTECHNIK – Wie gestalte ich eine spannende Präsentation? ..	151
ELEVATOR PITCH – Wie präsentiere ich in kürzester Zeit «knackig» meine Ideen? ..	157
PPPP-GRUNDBEDÜRFNISSE DES MENSCHEN – Wie formuliere ich den Nutzen auf eine clevere Art? ..	159
EVAA-EINWANDTECHNIK – Wie gehe ich souverän mit einem Einwand um? ..	161
SITZUNGSTECHNIK – Wie schaffe ich effiziente und effektive Sitzungen? ..	163
Projekt-, Change-, Prozess-Management	169
STARTFRAGEN – Welche Fragen muss ich mir vor dem Projekt stellen?.....	171
PROJEKTORGANISATION – Wie soll ich ein Projekt sinnvoll organisieren? ..	175
PROJEKTPHASEN UND PLANUNG – In welche Phasen soll ich ein Projekt aufteilen und wie soll ich diese planen? ..	177
PROJEKTAUFTRAG – Wie erteile ich einen Auftrag zum Start eines Projektes? ..	181
STAKEHOLDER-ANALYSE – Wen muss ich in ein Projekt alles mit einbeziehen? ..	183
RISIKOANALYSE – Wie kann ich das Risiko eines Projektes einschätzen? ..	187
PROJEKTSTATUSBERICHT – Wie muss ich über den Stand eines Projekts Bericht erstatten?.....	189
PROJEKTPORTFOLIO-MATRIX – Wie behalte ich den Überblick über den Stand mehrerer Projekte?.....	191
CHECKLISTE PROJEKTE – Was sind die Aufgaben des Projektleiters und was gehört in welche Phase?.....	193
FIRMENKULTUR-TYOLOGIE – Welche Unternehmenskultur hat meine Firma – und wo möchte ich hin?.....	197
HAUS DER VERÄNDERUNG – Wie muss ich Veränderungen durchführen, sodass sie erfolgreich sind?.....	201
WELLE DER VERÄNDERUNG – Wie gehen Veränderungen vonstatten? ..	205
TAL DER TRÄNEN – Was geschieht in Veränderungen mit den Beteiligten? ..	209
EBENEN DER VERÄNDERUNG – Auf welchen Ebenen finden Veränderungen statt? ..	213
EBENEN DES WIDERSTANDS – Wie entsteht Widerstand und was kann ich dagegen tun? ..	215
PROZESS-MANAGEMENT – Wie gestalte und optimiere ich Prozesse?.....	219
PDCA-DEMING-KREIS/SHEWHART-ZYLUS – Wie gestalte ich einen einfachen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess? ..	223

Finanzwesen	227
FINANZEN – Was muss ich zahlenmässig beherrschen?	229
BUCHHALTUNG – Wie behalte ich den Überblick über die Zahlen?	231
KENNZAHLEN – Welche Zahlen zeigen mir auf einen Blick, ob wir auf Kurs sind?.....	235
KENNZAHL LIQUIDITÄT – Welche Kennzahl stellt sicher, dass uns das Geld nicht ausgeht?	237
KENNZAHL FINANZIERUNG – Welche Kennzahlen zeigen auf, ob wir «gesund finanziert» sind?.....	239
KENNZAHL ANLAGEINTENSITÄT – Welche Kennzahl zeigt auf, wie stark wir in Anlagen investieren?..	241
KENNZAHL ANLAGEDECKUNG – Welche Kennzahlen zeigen auf, wie unser Anlagevermögen finanziert ist?	243
KENNZAHL RENTABILITÄT – Welche Kennzahlen zeigen auf, wie rentabel wir arbeiten?	245
KENNZAHL RETURN ON INVESTMENT (ROI) – Welche Kennzahl zeigt auf, wie rentabel eine Investition ist?.....	247
KENNZAHL CASHFLOW – Welche Kennzahl zeigt auf, wie es um die Finanzkraft steht?.....	249
GESCHÄFTSLEITUNGSANTRAG – Wie unterbreite ich der Geschäftsleitung kurz und knapp meinen Antrag?	251
Allgemeine Führungstools (Marketing, Psychologie, HR, Diverses)	253
STRATEGIEENTWICKLUNG – Wo will ich mit meiner Firma hin?	255
SWOT-ANALYSE – Was sind unsere Stärken, Schwächen, Chancen und Potenziale?	259
ENTSCHEIDUNGSMATRIX – Wie soll ich mich zwischen diversen Varianten entscheiden?	261
ENTSCHEIDUNGSMATRIX MIT GEWICHTUNG – Wie kann ich die diversen Kriterien gewichten?	265
K.-O.-METHODE – Welche Methode hilft mir weiter, wenn ein Entscheidungskriterium ein K.-o.-Kriterium ist?	269
SZENARIO ANALYSE – Für welches Szenario soll ich mich entscheiden?.....	271
LOGISCHE EBENEN – Wie kann ich einen neuen Blickwinkel einnehmen?.....	273
INTUITION – Habe ich ein gutes Gefühl bei der Entscheidung?	277
BOOTS-ENTSCHEIDUNGSPRINZIP – Wie weit kann ich meine Mitarbeitenden selbst entscheiden lassen?	279
MOTIVATIONS-DREIECK – Kann ich als Vorgesetzter Mitarbeiter motivieren?	281
EISBERG-MODELL – Wie funktionieren und kommunizieren wir Menschen?	287
KOMPETENZ-MODELL – Welche Kompetenzen sind für Ihren Beruf notwendig?.....	291
KREATIVITÄTS-TECHNIK BRAINSTORMING – Wie finden wir in der Gruppe kreative und ungewöhnliche Ideen?	295
KREATIVITÄTS-TECHNIK WORLD CAFÉ – Wie können wir eine Frage aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten?.....	297
KREATIVITÄTS-TECHNIK 6-HÜTE-DENKEN – Wie filtern wir aus einer Fülle vorliegender Ideen die nutz- und umsetzbaren heraus?	299
KREATIVITÄTS-TECHNIK MINDMAPPING – Wie finden wir möglichst «gehirngerecht» kreative Ideen?	301
Die digitale Führungs-Toolbox	303

Selbst-Management

KARRIERESCHRITT FÜHRUNGSKRAFT

Wie nehme ich meine neue Führungsrolle wahr? 11

FÜHRUNGSAUFGABEN

Was gehört alles zu meiner Führungsaufgabe? 15

FÜHRUNGSSTILE

Was ist der perfekte Führungsstil? 21

EISENHOWER

Wie setze ich sinnvoll Prioritäten? 23

PARETO

Womit schaffe ich den grössten Nutzen? 27

ALPEN-PRINZIP

Wie organisiere ich mir meinen Tag, damit ich effektiv und effizient bin? 29

JOHARI-FENSTER

Stimmen mein Fremd- und mein Eigenbild überein? 31

KOMFORTZONE

Wo findet persönliche Entwicklung statt? 35

HBDI-MENSCHENTYPOLOGIE

Wie ticke ich und wie meine Mitmenschen? 39

PALME

Wie bearbeite ich ein Problem speditiv? 43

KARRIERESCHRITT FÜHRUNGSKRAFT

Wie nehme ich meine neue Führungsrolle wahr?

(Quelle: Axios)

Erklärung

Vielleicht ist es die erste Führungsposition überhaupt – vielleicht ist es ein Aufstieg innerhalb der gleichen Firma. Wie auch immer: Die ersten 100 Tage als neue Führungskraft können sehr matchentscheidend sein. Überraschungen wird man ohnehin erleben – darum ist es gut, eine Checkliste zu haben, die einen an planbare Dinge erinnert und hilft, bekannte Stolpersteine zu vermeiden.

Thema	Aktivität	Termin/Status
Start	falls neue Organisation: (weitere) Infos sammeln	
	Übergabe mit Vorgänger organisieren	
	Team-Antrittsrede vorbereiten und durchführen	
	Organisatorisches erledigen (z.B. Passwörter)	
Gespräche	Vier-Augen-Gespräch mit jedem Mitarbeiter führen	
	sich bei wichtigsten Schlüsselpersonen vorstellen	
neue Aufgaben	Erwartungen des eigenen Vorgesetzten klären	
	Überblick verschaffen über neue Aufgaben	
	wichtigste neue Rollen definieren und leben	
	wichtigste Massnahmen planen	
	Entscheidungsspielraum ausloten	
	neu dazukommende Termine festhalten	
Situationsanalyse	Überblick über wichtigste Prozesse verschaffen	
	Überblick Team-Ressourcen verschaffen	
	aktuelle Herausforderungen sichten	
	Stärken und Schwächen im Team eruieren	
	Chancen und Gefahren aktueller Situation erkennen	
	wichtige Akteure ausserhalb Team kennenlernen	
	(Gruppen-)Dynamik im Team beobachten	

Thema	Aktivität	Termin/Status
	Gesprächsplattformen nützen für Infosammlung	
Informationen	relevante Infos beschaffen	
	sich bei wichtigen Sitzungen einklinken	
	Info- und Kommunikationswege festlegen	
Zukunftsplanung	nächste Ziele definieren und kommunizieren	
	neue Ideen vorbereiten und präsentieren	
Selbstentwicklung	bewusst werden der verschiedenen Erwartungen	
	eigene Potenziale erkennen und angehen	
	Sparring-Partner/Coach für erste Zeit suchen	
	Fokussierung Erwartungen Schlüsselpersonen	

Mögliche Punkte für Antrittsrede:

- freundlich, begeistert und begeisternd – und zuversichtlich
- respektvoll und wertschätzend gegenüber Anwesenden und der Firma
- Würdigung von Erfolgen des Vorgängers
- Würdigung bisheriger Leistungen im Team
- falls nötig/möglich: Bezug nehmen auf die Gründe des Wechsels der Führungsposition
- Grundbotschaft: spannende Herausforderung, die man gemeinsam meistern wird
- Hinweis auf eigene Einarbeitungszeit, erst später Infos zu allfälligen Neuerungen
- einige kurze Infos zur eigenen Person (z.B. Erwartungen Zusammenarbeit, Führungsstil, Kommunikationsstil)
- Infos zu den nächsten geplanten Aktivitäten (z.B. Vier-Augen-Gespräche)
- Bitte um Unterstützung
- Dank für Aufmerksamkeit – und Ausdruck von Freude auf nächste Begegnungen

Häufige Fehler, die es zu vermeiden gilt:

- Zugeständnisse nähren das Harmoniebedürfnis einzelner Führungskräfte – rächt sich aber rasch, wenn man dann wieder Rückzieher machen muss
- Motivation ist gut – wenn es jedoch in wilden Aktionismus ausartet, ist es eher kontraproduktiv
- Mit wenig durchdachten Schnellschüssen verscherzt man sich rasch die Glaubwürdigkeit. Und Glaubwürdigkeit ist wie Vertrauen: muss man sich zuerst wieder erarbeiten.

- Jeder in einer Firma hat seine eigenen Ziele – seine eigenen Ziele im Visier zu behalten, ist wichtig.
- Der erste Eindruck zählt – der letzte bleibt.
- Mit Besserwisserei und Arroganz gewinnt man keine Teammitglieder. Sich offen und lernbereit zeigen und viele Fragen stellen, ist jedoch sehr hilfreich.
- Fehler passieren jedem – zu den eigenen Fehlern zu stehen, sich zu entschuldigen, gemachte Learnings kommunizieren schafft Vertrauen.
- Es gibt im neuen Job sicher viel zu tun – trotzdem: nicht verzetteln – sondern fokussieren.
- Engagiert starten und auch Zeichen setzen ist wichtig. Nichtsdestotrotz, ein ausgeglichenes Zeitmanagement inklusive Gedanken zur eigenen Work-Life-Balance ist von Beginn an wichtig; sonst geht einem plötzlich die Luft aus.
- sich nicht zu schade sein, andere um Hilfe zu bitten (intern und extern)

UNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL



- **Aufgabenliste** Führungskräfte
- **Präsentationsleitfaden**
- **Gesprächsleitfaden**
- **Stärken-Schwächen-Profil**
- **SWOT-Analyse**
- **Gruppenphasen**
- eigener Stellenbeschrieb

EINSATZBEREICH



- Mitarbeiter, die aus eigenem Team in Führungsposition befördert werden
- Führungskräfte, die innerhalb der gleichen Firma eine Stufe nach oben steigen
- Führungskräfte, die neu in eine Firma eintreten

UMSETZUNGS-TIPPS



- Die ersten 100 Tage haben Sie «Welpenschutz» – nichtsdestotrotz gilt es, rasch messbare und sichtbare Erfolge zu erzielen. Sie stehen unter Beobachtung!
- Unterschätzen Sie nicht die Wirkung, die Sie erzielen, wenn Sie mit echter Wertschätzung die frühere Arbeit und Leistung würdigen.
- Hüten Sie sich davor, bei Ihrer Antrittsrede schlecht über Vergangenes oder schlecht über den Vorgänger zu reden.
- Auch ist jetzt noch nicht der Zeitpunkt, den (neuen) Tarif durchzugeben und den grossen Auftritt hinzulegen. Etwas Bescheidenheit beim Start und die Bereitschaft, zuerst die Firma kennenzulernen, bevor man Änderungen einführt, zahlen sich aus.
- «Jetzt machen wir mal alles anders» kommt nicht gut an, es sein denn, Sie erben ein Desaster von Ihrem Vorgänger und Ihr Team ist sich der kläglichen Situation bewusst. Dann sind alle froh, dass nun endlich etwas geht, und dann kann man auch schneller über neue Ideen sprechen, die man selbstverständlich miteinander angehen wird.

FÜHRUNGSAUFGABEN

Was gehört alles zu meiner Führungsaufgabe?

(Quelle: Boris Grundl/Bodo Schäfer)

Erklärung

Der Grad unserer Führungsfähigkeit entspricht dem Grad unserer Effektivität. Unsere Führungsfähigkeit entscheidet über Erfolg und Versagen.

Die 5 Aufgaben	Die 5 Hilfsmittel	Die 5 Prinzipien
Was muss ich tun?	Womit kann ich meine Aufgabe umsetzen?	Warum soll ich es tun?
1. Menschen fördern 2. Unternehmenszweck erfüllen 3. Systeme schaffen 4. delegieren 5. kontrollieren	1. Lob 2. Umleitung 3. Kritik 4. ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA) 5. Budget und Kontrolle	1. Verantwortung übernehmen 2. Ergebnisorientierung 3. Konzentration auf Stärken 4. positives Betriebsklima 5. Vertrauen aufbauen

In diesem Modell werden alle relevanten Aspekte der Führung berücksichtigt, abgedeckt und auf den Punkt gebracht. Die Grundsätze einer wirksamen Führung beinhalten:

- Führungsaufgaben
- Führungswerkzeuge/Hilfsmittel
- Führungsprinzipien

Es ist lohnenswert, sich mit allen drei Bereichen vertieft auseinanderzusetzen und für sich und die eigene Organisation zu entscheiden, ob und was adaptiert werden muss. Das Thema Kommunikation, das auch in diesem Modell alle Themenbereiche berührt, ist ohnehin eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Führung und wird in anderen Modellen vertieft behandelt.

Die 5 Führungsaufgaben

Menschen fördern:

- Damit die Strategie und die Ziele erreicht werden können, braucht es Mitarbeitende mit den nötigen Fähigkeiten. Darum gilt es ständig, u.a. mit den zur Verfügung gestellten Hilfsmitteln Mitarbeitende zu fordern und zu fördern. Sinnvollerweise geht der Vorgesetzte auch hier als Vorbild bezüglich ständiger Selbstentwicklung voraus.
- Führung bedeutet, andere so zu behandeln, dass sie sich entwickeln.
- Zum Fördern gehört automatisch das Fordern.

- Führung bedeutet **nicht**, andere so zu behandeln, wie diese es gerne hätten oder wie es Ihnen als Führungskraft angenehm ist – quasi den Weg des geringsten Widerstands gehen. Dies bedeutet, dass Sie sich von Menschen, die sich nicht führen und entwickeln lassen wollen, trennen müssen.

Unternehmenszweck erfüllen:

- Jedes Unternehmen verfolgt einen Zweck, und diesen Zweck zu erfüllen ist die Grundlage aller Organisationen.
- Unter dem Strich ist der Zweck jeder Firma, jedes Wirtschaftsunternehmens, Gewinne zu erzielen. Schreibt ein Unternehmen anhaltend Verluste, dann ist das Ende vorprogrammiert.
- Glasklare Ziele, ausgerichtet auf die Strategie und die Jahresziele mit realistischem Blick auf die vorhandenen Ressourcen, helfen, den Zweck zu erfüllen.

Systeme schaffen:

- Damit ein möglichst grosser Nutzen für das Unternehmen entstehen kann, braucht es eine sehr gute Selbstorganisation und eine praxistaugliche, flexible Organisation des eigenen Bereichs.
- Eine Führungskraft, die gebraucht werden will und nicht «Nein» sagen kann, ist dauernd im Stress. Daher gilt es, sich überflüssig zu machen, indem man Systeme schafft.
- Systeme müssen unabhängig von einzelnen Personen gebaut und betrieben werden. Jeder Mitarbeiter muss ersetzbar bleiben.
- Meister im Systemeschaffen sind Franchise-Unternehmen, beispielsweise McDonald's.

Delegieren:

- Wenn Menschen gefördert, Ziele auf den Unternehmenszweck ausgerichtet und Systeme erstellt sind, dann ist die nächste Konsequenz, dass die Aufgaben delegiert werden. Nur so schafft sich die Führungskraft den Freiraum, um zu führen.
- Delegieren bedeutet, dass die Aufgaben in der geforderten Zeit in der geforderten Qualität und mit den gegebenen Ressourcen erfüllt werden.
- Die Mitarbeitenden sollten so weit gebracht werden, dass sie die Aufgaben besser erledigen als die Führungskraft.

Kontrollieren:

- Eine Aufgabe der Führung ist, Abweichungen von Vorgaben festzustellen und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Dazu ist die Kontrolle da.
- Kontrollen müssen transparent und fair sein, dann führen sie zu Vertrauen.
- Idealerweise werden die Kontrollprozesse zusammen mit den Mitarbeitenden entwickelt.

Die 5 Führungshilfsmittel

Lob:

- Anerkennung und Wertschätzung sind leider eine Mangelware.
- Geben Sie Anerkennung, loben Sie gekonnt, präzise und ehrlich.
- Dazu bedarf es, die Mitarbeitenden genau wahrzunehmen und zu beobachten.

Umleitung:

- Die Umleitung ist eine abgeschwächte Version der Kritik.
- Es geht darum, durch clevere Fragen den Mitarbeiter auf eine gute Lösung zu bringen. Beispielsweise: «Sind Sie mit diesem Resultat zufrieden?» «Was müsste geschehen, damit das erforderliche Resultat erzielt wird?»

Kritik:

- Kritik ist ein wichtiges Instrument des Förderns und Forderns.
- Wie ein gekonntes, konstruktives Feedback aufgebaut wird, wird in diversen anderen Tools in diesem Buch erwähnt.

Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA):

- Ein Mitarbeiter muss genau wissen, was von ihm erwartet wird.
- Eine EOA ist transparent, ergebnisorientiert.
- In einer EOA werden Ziele, Verantwortung, Kompetenzen geklärt.
- Eine EOA ist so präzise, dass ein Mitarbeitender quasi auf «Autopilot» läuft.

Budget und Kontrolle:

- Zahlen – ob man sie liebt oder hasst – sind eine der Grundlagen der Führung.
- Ein Budget gibt vor, wohin das Unternehmen will.
- Verlieren Sie sich nicht im Budgetprozess, Perfektion ist hier falsch am Platz.
- Jeder Mitarbeiter muss «seine» Zahlen kennen.

Die 5 Führungsprinzipien

Verantwortung übernehmen:

- Fortschritte machen die Menschen, die für alles im Leben die volle Verantwortung übernehmen.
- Eine Führungskraft hat die volle Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und für die Resultate.
- Auch wenn durch Delegation die Verantwortung an den Mitarbeitenden übertragen wird, bleibt die Verantwortung schlussendlich bei der Führungskraft.

Ergebnisorientierung:

- Führung bedeutet, Resultate zu erzielen.
- Ergebnisorientierung bedeutet Messbarkeit. Daher stellt die Führungskraft sicher, dass in ihrem Bereich alle Resultate messbar sind.

Konzentration auf Stärken:

- Bei der Mitarbeiterförderung geht es darum, die Stärken des Mitarbeiters zu stärken und einzusetzen.
- Spitzenkräfte aller Sparten setzen auf ihre Stärken.
- Die Schwächen gilt es zu managen, ausmerzen wird man sie nie ganz können.
- Mitarbeiter sind dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken leben können – das muss nicht unbedingt dort sein, wo ihre Vorlieben liegen.

Positives Betriebsklima:

- Grundlage eines positiven Betriebsklimas ist Kommunikation.
- Führung durch Angst hat längst ausgedient.
- Positives Klima entsteht dadurch, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitenden den Rücken freihält.
- Wenn etwas gutläuft, dann sind die Mitarbeitenden «schuld», wenn etwas schief läuft, ist dies der Job der Führungskraft.
- Ein guter Chef ist authentisch, fair, verlässlich, aufrichtig, nicht nachtragend.

Vertrauen aufbauen:

- Eine gute Führungskraft vertraut ihren Mitarbeitenden. Ein Urvertrauen in die Menschen ist dazu Voraussetzung, im Wissen darum, dass man manchmal enttäuscht wird.
- wie bereits unter dem Punkt «Kontrolle» erwähnt: Kontrolle dient der Vertrauensbildung.

UNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL

- | | |
|-----------------------------------|--|
| • für Zielsetzungen: | SMART-Formel, Strategieentwicklung |
| • für Organisation: | Delegations-Checkliste, Pareto, Eisenhower |
| • für Entscheidungsfindung: | Entscheidungsmatrix, Szenario-Analyse |
| • für Kontrolle: | Kontrolle, SMART-Formel |
| • für Menschenentwicklungsphasen: | Personalentwicklungsphasen und -instrumente |
| • für Kritik: | konstruktives Feedback |



EINSATZBEREICH



- Sobald jemand in eine Führungsposition kommt, stellt sich die Frage, was alles zum Aufgabenbereich gehört. Dieses Modell hilft Prioritäten zu setzen.
- In einem aktuellen Stellenbeschrieb sollten diese (oder andere) wichtige Aufgaben aufgeführt sein.
- Die Inputs aus diesem Modell können auch als Grundraster für Führungsentwicklung bzw. Coachings verwendet werden.
- Dieses Grundraster kann auch Grundlage sein, um ein Feedback zur eigenen Führungskompetenz einzuholen.

UMSETZUNGS-TIPPS



- Überlegen Sie sich, bei welchen Aufgaben Ihre Stärken liegen – und wo Ihre Potenziale. Grundsätzlich gilt «Stärken stärken». Überlegen Sie sich darum, wie Sie Ihre Stärken noch gezielter einsetzen können, und nützen Sie diese für Ihr Selbstmarketing. Machen Sie sich aber auch Gedanken, welche Ihrer Entwicklungspotenziale zu einem Problem werden könnten in Ihrer aktuellen Position. Falls es deswegen echte Probleme geben könnte, müssen Sie einen Weg finden, sich in diesem Bereich zu verbessern.
- Suchen Sie sich zu allen Aufgaben zeitsparende Tools, die Sie im Alltag unterstützen.
- Überdenken Sie, wie viel Zeit Sie jeder Aufgabe widmen – und ob das ausreichend ist. So bekommt z.B. das Thema Mitarbeiterentwicklung im Alltag sehr häufig viel zu wenig Raum.
- Nehmen Sie eine Gewichtung Ihrer Aufgaben vor (z.B. mit Prozentzahlen im Stellenbeschrieb) und besprechen Sie dies mit Ihrem Vorgesetzten, damit wirklich Einigkeit darüber besteht, wo Sie Ihre Hauptzeit einsetzen sollen. Spannend ist hier auch, sich beim eigenen Team eine Rückmeldung zu holen. Sie werden staunen, wie die Wahrnehmung in Ihrem Team ist, womit Sie die meiste Zeit verbringen.
- Überlegen Sie sich: Was haben meine Mitarbeitenden davon, dass sie von mir geführt werden?
- Bedenken Sie: Es ist Ihre Pflicht als Führungskraft, Menschen zu fördern und zu fordern.

FÜHRUNGSSTILE

Was ist der perfekte Führungsstil?

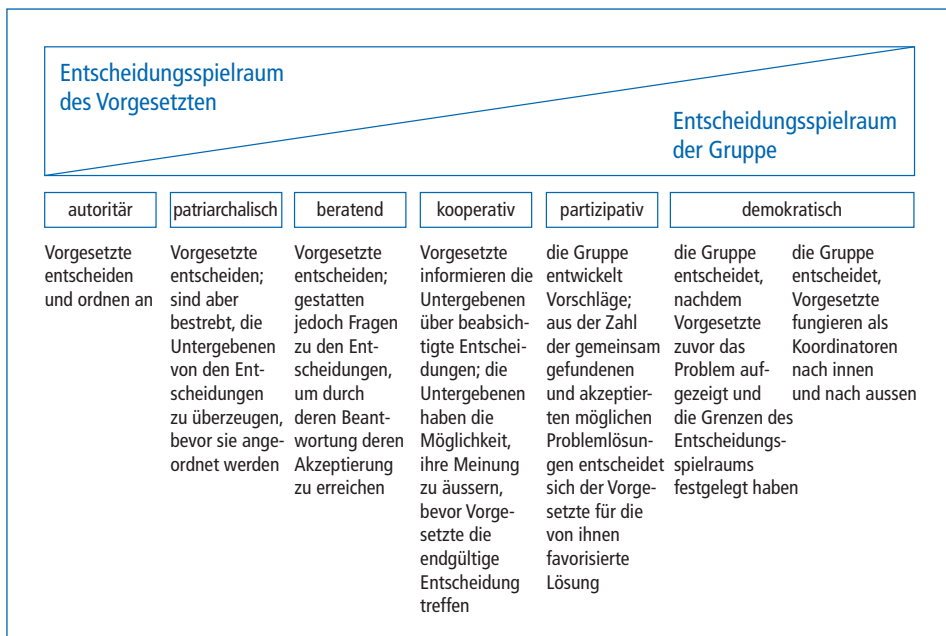
(Quelle: R. Tannenbaum)

Verschiedene Vorgesetzte führen auf unterschiedliche Art und Weise. Wie geführt wird, ist z.B. abhängig:

- von der Persönlichkeit einer Führungskraft
- vom «Reifegrad» des Teams
- vom aktuellen Erfolg einer Firma
- von der vorherrschenden Führungskultur

Erklärung

Ein weiteres Kriterium kann sein, wie gross oder klein der Entscheidungsspielraum des Teams bzw. des Vorgesetzten ist. Daraus resultieren dann die folgenden Führungsstile:



Wenn es um Führungsstile geht, gibt es nicht DEN richtigen Führungsstil – weil jede Führungskraft in einem anderen Umfeld ihre Aufgabe zu erledigen hat. Darum spricht man häufig vom «situativen Führungsstil»: Das ist dann die hohe Schule der Führung, wenn man situativ, je nach Situation, den Führungsstil wechseln und der Situation angepasst nützen kann.

UNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL



- **Menschentypologien:** Vielleicht kennen Sie eine der Menschentypologien (HBDI, DISG, Insight etc.). Je nach Typ des Mitarbeiters (oder des Chefs) werden andere Führungsstile sinnvoll bzw. genützt.
- **Team-Analyse**
- **5-W-Delegieren**

EINSATZBEREICH



- Für alle Führungskräfte, Projektleiter und Arbeitsgruppenleiter ist es relevant zu erkennen, in welcher Situation/Phase wie geführt werden muss.
- Ideal ist es, sich in einem Führungs-Coaching mit der Frage der Führungsstile zu beschäftigen.
- Als Geschäftsleitung lohnt sich auch die Frage, welcher Führungsstil angestrebt wird. Das hat einen grossen Einfluss im Alltag auf Verhalten, Entscheide etc.

UMSETZUNGS-TIPPS



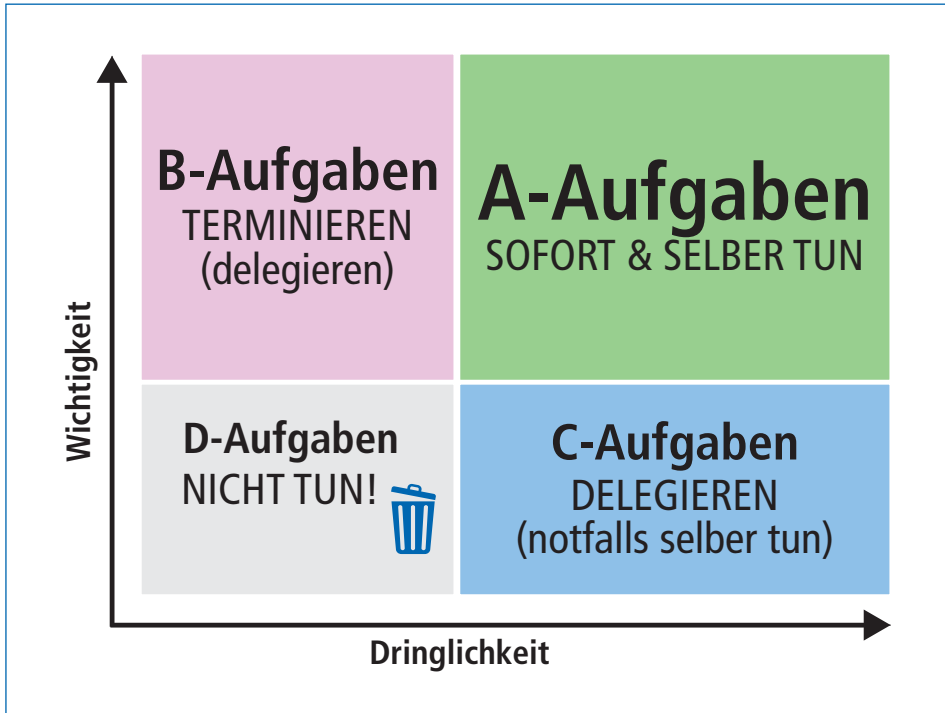
- Finden Sie als Erstes für sich selber heraus, was Ihr privilegierter Führungsstil ist.
- Seien Sie mutig und lassen Sie sich von Ihrem Team ein Fremdbild geben! Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, welchen Führungsstil sie bei Ihnen vor allem erleben.
- Geben Sie Ihren Führungskräften Feedbacks über deren Führungsstil.
- Sprechen Sie an Führungskräfte-Events darüber, wie Sie möchten, dass in Ihrer Firma/Abteilung Führung gelebt wird.
- Bedenken Sie: Für den Wechsel eines Führungsstils braucht es bei gewissen Führungskräften vorgängig eine Persönlichkeitsentwicklung.
- SIE sind Vorbild – also leben Sie das vor, was Sie bei Ihren Führungskräften sehen möchten.

EISENHOWER

Wie setze ich sinnvoll Prioritäten?

(Quelle: Dwight D. Eisenhower)

Erklärung



Aktive Menschen stehen immer wieder vor der Herausforderung, wie sie die vielen Aufgaben in ihrem Alltag unterbringen. Der Lösungsansatz liegt darin, klare Prioritäten zu setzen. Ein bekanntes Modell dafür ist das Eisenhower-Prinzip – andere bekannte Methoden sind z.B. Prioritäten-Matrix nach Covey, ABC-Analyse oder auch das Pareto-Prinzip (siehe anderes Kapitel).

→ Grundsätzlich gilt: **Wichtigkeit vor Dringlichkeit!**

A-Aufgaben

- A-Aufgaben sind sehr wichtig und sehr dringend – und bringen Sie Ihren Zielen näher.
- Da sie dringend sind, müssen diese meistens vom Chef ausgeführt werden.
- typische A-Aufgaben: finanzielle Engpässe managen, Reklamationen von wichtigen Kunden abklären, erfolgsversprechende Offerten schreiben, Support leisten bei ausgebrochenen Konflikten etc.

B-Aufgaben

- B-Aufgaben sind sehr wichtig und aber nicht dringend – und sind längerfristig auch zielführend.
- Damit sie nicht plötzlich zu einer A-Aufgabe werden, müssen sie terminiert werden (und zwar inklusive ungefährender Dauer, die für die Erledigung benötigt wird). Sinnvollerweise arbeitet man bei Terminen auch mit Reservezeiten (Beispiele: etwas nicht auf den letzten Tag planen, bei grösseren Aufgaben lieber eine Stunde mehr einplanen für die Erledigung etc.).
- typische B-Aufgaben: Strategie-Sitzungen durchführen, Chancen und Gefahren regelmässig sichten, wichtige Schlüsselpersonen in ihrer Entwicklung unterstützen, Finanzplanungen vornehmen, Networking betreiben etc.

C-Aufgaben

- C-Aufgaben sind nicht wichtig (für Sie), aber dringend.
- Diese Aufgaben müssen erledigt werden, idealerweise aber nicht vom Chef (auch weil seine Stunden dafür zu teuer sind). Darum gilt es, diese Aufgaben frühzeitig und umfassend an die Mitarbeiter und Projektmitglieder zu delegieren. Ist der Auftrag zu kurzfristig oder plant der Chef zu wenig vorausschauend, bleibt die Aufgabe meist beim Vorgesetzten hängen.
- typische C-Aufgaben: unwichtigere Lieferantengespräche durchführen, an diversen Sitzungen teilnehmen, Reklamationen von kleineren Kunden behandeln, Anrufe im Kundendienst entgegennehmen, unangemeldete Besucher empfangen.

D-Aufgaben

- D-Aufgaben sind nicht wichtig und nicht dringend.
- Für diese Aufgaben haben wir in der heutigen Zeit keinen Raum mehr! Diese Aufgaben gilt es zu erkennen – und dann konsequent zu streichen bzw. wegzulassen. Achtung: Manchmal schleichen sich Aufgaben ein, die richtigerweise D-Aufgaben sind, aber weil man sie speziell mag, tarnen wir sie vor uns selber als B-Aufgaben (z.B. Teilnahme an Meetings, weil man die Menschen dort mag – oder Statistiken nachführen, die man problemlos einem Mitarbeiter delegieren könnte, weil sie keine vertraulichen Daten beinhalten).
- typische D-Aufgaben: unwichtige Newsletter ausdrucken und ablegen, obwohl wir diese eh nie lesen, gewisse CC-Mails, grafische Überarbeitung gewisser Dokumente.

UNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL



- **Pareto, ALPEN-Prinzip**
- Wenn ein Modell bekannt ist, kann man die eigenen Aufgaben entsprechend separieren. Zum Beispiel:
 - im **Outlook**: Aufgaben nach Prioritäten (bzw. Farben) sortieren
 - Aufgaben in verschiedenen **Ablageboxen/Hängeregister** ablegen
 - eigenen **Pult** nützen gemäss dem Eisenhower-Prinzip (inkl. grossem Abfalleimer!)

EINSATZBEREICH



- für jedermann geeignet, der die Zeit zielgerichtet nützen will
- eignet sich für privaten oder geschäftlichen Bereich
- wichtiger Hinweis beim Delegieren einer Aufgabe
- delegierte Aufgaben sind Personalentwicklung im Alltag

UMSETZUNGS-TIPPS



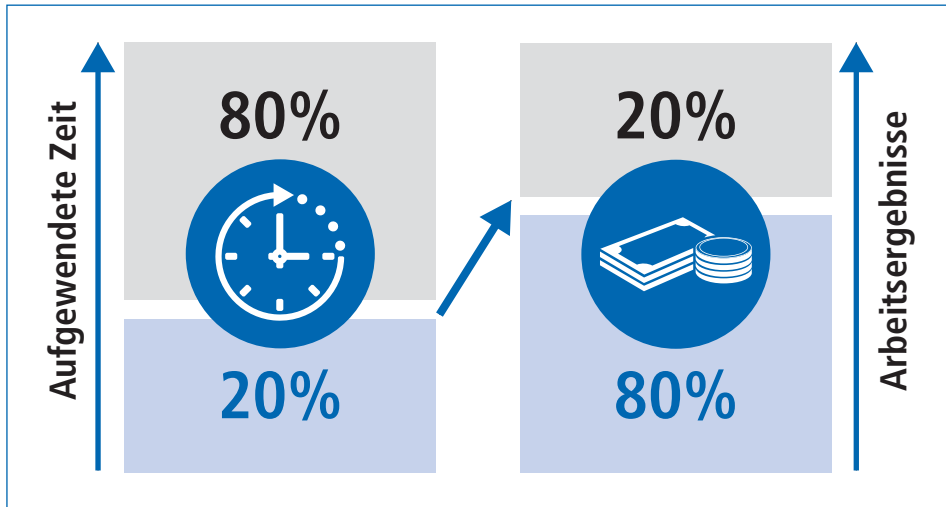
- Verschaffen Sie sich einen Überblick: Sinnvoll ist es, seine häufigsten Aufgaben – aber auch die Aufgaben, die im Stellenbeschrieb aufgeführt sind – zu notieren und einzuordnen. Danach lässt sich auch besser entscheiden, welche Aufgaben man «umlegen» kann auf die eigenen Mitarbeiter.
- Manchmal braucht es einen Sparring-Partner, um zu erkennen, dass gewisse B-Aufgaben aus eigenem Verschulden zu A-Aufgaben geworden sind (z.B.: man hat vergessen B-Aufgabe zu terminieren).
- Wenn jemand Ihnen eine «ganz dringende» Aufgabe übergibt, überprüfen Sie zuerst, ob die Aufgabe wirklich so dringend ist – und ob sie dringend wurde, weil der andere den Auftrag z.B. wochenlang auf seinem Pult liegen liess. Beugen Sie sich nicht dem Dringlichkeitswahn eines anderen, setzen Sie für sich neue, sinnvolle Termine und kommunizieren Sie das entsprechend.
- Klappt das Delegieren in Ihrem Team nicht, setzen Sie sich mal mit Ihren Glaubenssätzen auseinander. Vielleicht liegt es nicht am Team ...

PARETO

Womit schaffe ich den grössten Nutzen?

(Quelle: Vilfredo Pareto)

Erklärung



Das Pareto-Prinzip (80/20-Regel) hilft bei der Trennung von wesentlichen und unwesentlichen Einflussgrößen oder Fehlern. Es unterstützt einen also dabei, zu erkennen, wo man seine Zeit sinnvollerweise einsetzen sollte. Die ultimative Frage ist: Was ist der grösste Hebel bei Ihrer Tätigkeit? Mit welchen 20% Ihrer Aufgaben generieren Sie 80% des Ertrags? Welcher Teil Ihrer Aufgabe bringt dem Unternehmen den grössten Nutzen?

Das Pareto-Prinzip lässt sich auf sehr vieles anwenden:

- auf die eigene Arbeitszeit: Mit welchen Ihrer Aktivitäten bringen Sie Ihrer Firma den grössten Nutzen?
- auf das eigene Kunden-Portfolio: Welche 20% der Kunden machen 80% des Firmenumsatzes aus?
- auf die eigene Führungsaufgabe: Für welche 20% meiner Mitarbeiter brauche ich 80% meiner Führungszeit?
- auf die Marktpositionierung: Welche 20% der Handelsfirmen machen 80% des gesamten Welt-/Landesumsatzes in der eigenen Branche?

EINSATZBEREICH



- für alle, die den Eindruck haben, trotz vielen Arbeitens zu wenige sichtbare Resultate zu generieren
- um klar zu definieren, welche Kunden in welcher Form/Intensität betreut werden sollen
- um festzulegen, wie man seine Führungszeit auf die verschiedenen Mitarbeiter verteilt

UMSETZUNGS-TIPPS



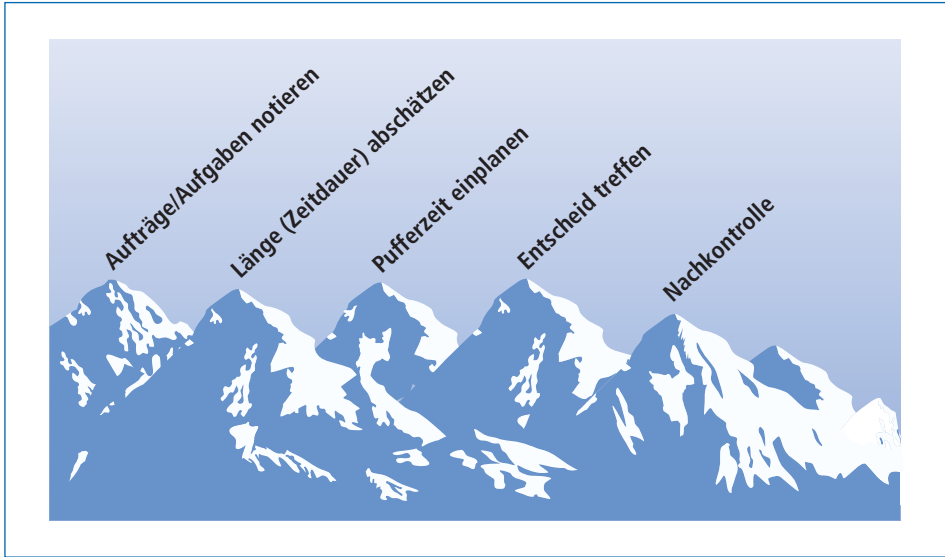
- Besprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten und auch mit Ihren Mitarbeitern, was die wichtigsten 20% des Jobs sind. Das hilft, im Alltag darauf den Fokus zu halten und dies als Erstes zu erledigen – auch wenn die Zeit gerade knapp ist.
- Achten Sie darauf, dass Sie bei den wichtigsten Aufgaben sichtbare Erfolge erreichen (das ist Selbstmarketing pur).
- Legen Sie klar fest, welche Ihre Schlüsselkunden sind, und überprüfen Sie hier regelmässig, welchen Aufwand Sie für diese betreiben.
- Achten Sie in Ihrer Abteilung darauf, dass nicht 80% der geleisteten Arbeit in Ihrem Team für Kunden erledigt werden, die zusammen nur 20% des Umsatzes generieren.
- Checken Sie anlässlich Ihrer Wochenplanung, ob Sie sich wirklich um die wichtigen Dinge gekümmert haben bzw. wo Sie Zeit verloren haben.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitenden immer wieder klare Anweisungen darüber, wo der Hauptfokus der Arbeit liegt.

ALPEN-PRINZIP

Wie organisiere ich mir meinen Tag, damit ich effektiv und effizient bin?

(Quelle: Lothar J. Seiwert)

Erklärung



- A** = Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren
- L** = Länge (= Dauer) der Aufgabe abschätzen
- P** = Pufferzeiten einplanen
- E** = Entscheidungen treffen
- N** = Nachkontrolle vornehmen

Grundüberlegung ist, dass man sich jeweils beim Arbeitsbeginn einige Minuten Zeit nimmt, um eine Tagesplanung zu machen – und damit bis zum Abend mehr erreicht.

- A:** Dafür werden in einem ersten Schritt alle aktuellen Aufgaben, Termine und geplanten Aktivitäten in einer To-do-Liste eingetragen, um einen Überblick zu bekommen und das Hirn zu entlasten.
- L:** Danach wird zu jeder aufgeführten Aufgabe eine ungefähre, eher grosszügig bemessene Zeitspanne definiert, die man für die Erledigung der Arbeit schätzt.
- P:** Wenn nun die Tagesplanung gemacht wird, ist darauf zu achten, dass man nur ca. 60% des Tages verplant. Die restlichen 40% gelten als Reserve- bzw. Pufferzeiten für Unvorhergesehenes.

E: Während dieses Prozesses müssen Entscheidungen getroffen werden, bei denen es in irgendeiner Form immer um die Prioritäten geht. Mögliche Fragestellungen sind:

- Muss diese Aufgabe wirklich erledigt werden?
- Muss sie von mir erledigt werden?
- Muss ich sie heute erledigen?
- Muss sie in dieser Häufigkeit erledigt werden?
- Kann man sie in einer effizienteren Form erledigen?

N: Beim Tagesabschluss werden regelmässig kurze Nachkontrollen durchgeführt, mit denen gecheckt wird, ob alle geplanten Punkte erledigt wurden, ob die eigene Tagesplanung funktioniert hat und ob es etwas in den nächsten Tag zu übertragen gilt.

UNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL



- **Eisenhower**
- **Pareto**
- Agenda (in welcher Form auch immer)
- To-do-Liste (in welcher Form auch immer, bewährt hat sich Outlook, Excel, Notes oder auch eine manuelle Liste)

EINSATZBEREICH



- für jedermann geeignet, der seine Zeit sinnvoll nützen will
- als Selbstkontrolle, wenn man nicht zufrieden ist mit den erreichten Tagesresultaten

UMSETZUNGS-TIPPS



- Diese einfache Methode kann perfekt auch Mitarbeitenden gezeigt werden, damit diese mehr Aufgaben an einem Tag erledigen können und somit eine bessere Performance erreichen.
- Finden Sie für sich heraus, ob Sie mit einer elektronischen oder mit einer Papierversion besser bedient sind.
- Überlegen Sie sich, ob ein Assistent, das Team, Arbeitskollegen etc. Einsicht brauchen – je nach Antwort eignen sich gewisse Formen besser oder schlechter. Haben andere Zugriff auf Ihre Agenda – stellen Sie Regeln auf, wer Ihnen z.B. Termine einbuchen darf und wer nicht. Sonst funktioniert Ihre ganze tolle Planung nicht.
- Eine elektronische Form, beispielsweise in Outlook oder Notes, hat den Vorteil, dass die Liste auch in einer Gruppe eingesetzt werden kann. Hier gilt es dann im Team zu entscheiden, mit welchem Tool, wie und in welcher Verbindlichkeit damit gearbeitet wird.
- Entscheiden Sie sich für eine passende Form der Prioritätensetzung und ziehen das einmal für ein paar Monate durch und ziehen dann Bilanz (z.B. Eisenhower, ABC-Analyse, Pareto-Prinzip).

JOHARI-FENSTER

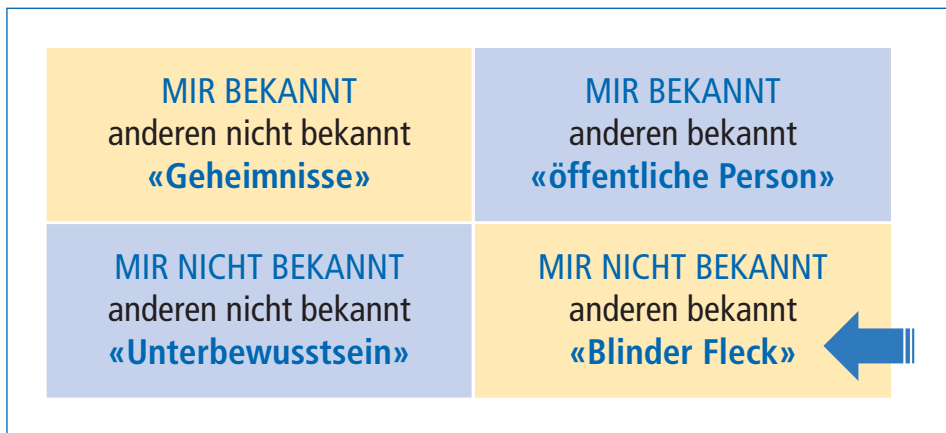
Stimmen mein Fremd- und mein Eigenbild überein?

(Quelle: Joseph Luft & Harry Ingham)

Erklärung

Beim Johari-Fenster geht es darum, wie Fremd- und Eigenbild übereinstimmen in Bezug auf Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale.

Wie gross die verschiedenen Quadranten sind und wie stark sie sich im Laufe unseres Lebens verändern, ist sehr stark von der eigenen Persönlichkeit und vom Interesse an persönlichem Wachstum abhängig.



«Öffentliche Person»

Das sind Informationen zu unserer Person, die wir von uns wissen bzw. derer wir uns bewusst sind – und die andere Menschen in unserem Umfeld ebenfalls kennen. Das sind äussere Merkmale, persönliche Eigenschaften, aber auch innere Haltungen, die sich im Äusseren zeigen.

«Geheimnisse»

Das darf und hat jeder Mensch! Erfahrungen, Erlebnisse, Eigenheiten etc., die uns bewusst sind, die wir jedoch nicht mit anderen teilen (wollen). Manchmal sind wir uns auch gar nicht bewusst, dass wir etwas vor den anderen «verstecken».

«Unterbewusstsein»

Das sind Themen, die in unserem Unterbewusstsein liegen (z.B. frühere Erfahrungen), an die wir uns nicht mehr erinnern können – und die auch anderen nicht bekannt sind.

«Blinder Fleck»

Das sind Themen, die unsere Person betreffen, die andere an uns erkennen oder zu erkennen glauben, derer wir uns aber selber nicht bewusst sind. Manchmal wissen wir auch, dass wir so sind, aber weil wir unter keinen Umständen so sein wollen, verdrängen wir diese Tatsache und verleugnen das vor uns selber.

Kommunikation:

- Werden wir auf Punkte zu unserer «öffentlichen Person» angesprochen, ist das im Normalfall kein Problem.
- Errät jemand eines unserer Geheimnisse und spricht uns darauf an, kann uns das unangenehm sein. Speziell dann, wenn ein Geheimnis (gegen unseren Willen) gelüftet wird und dies dann zum «öffentlichen Teil von uns» wird.
- Anders sieht es aus, wenn uns jemand auf einen blinden Fleck anspricht. Geht es beim blinden Flecken um etwas eher Negatives, kann das schnell negative Gefühle wie Irritation, Verunsicherung, Verletztheit, Frust, Ärger etc. auslösen.

Persönliche Entwicklung:

Im Laufe unseres Lebens wird bei Menschen, die sich weiterentwickeln wollen, der blinde Fleck immer kleiner, weil sie mehr über sich selber wissen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man bereit ist, sich Feedbacks über die eigene Person einzuholen, zuzuhören, zu überprüfen und zu sortieren – und dann allenfalls für sich selber nächste Schritte zu definieren.

Johari-Experiment:

In gruppendynamischen Prozessen arbeitet man teils auch mit einer Liste von 56 Adjektiven (z.B. anpassungsfähig, vertrauenswürdig etc.). Ein Teilnehmer wählt daraus fünf aus, die seiner Meinung nach seine eigene Persönlichkeit gut beschreiben. Die anderen Teilnehmenden wählen ebenfalls fünf Punkte aus, die aus ihrer Sicht seine Persönlichkeit beschreiben. Die verschiedenen Inputs werden dann entsprechend in das Johari-Fenster eingefügt und geben Hinweise auf den blinden Fleck.

UNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL



- Ein **Kompetenz-Modell** ist hilfreich, für sich klar zu definieren, welche Eigenschaften/Fähigkeiten einem speziell wichtig sind. Dann kann man sich für diese Themen ein konkretes Feedback einholen von Menschen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld.
- In der gleichen Form kann man für sich ein **Stärken-Schwächen-Profil** erstellen und wiederum gezielt Rückmeldungen dazu einholen.
- Mit einem 360-Grad-Feedback holt man sich gezielt von verschiedenen Gruppen Inputs über die eigene Person. Da lässt es sich nicht vermeiden, dass auch der eine oder andere «blinde Fleck» hervortritt!

EINSATZBEREICH



- für die eigene Weiterentwicklung ein sehr hilfreiches Instrument
- für die Entwicklung der Mitarbeitenden ebenfalls geeignet
- Coaching-Gespräche drehen sich oft um das Thema Eigen- und Fremdbild.
- Bei Feedback-Gesprächen wird man häufig mit dem «blinden Fleck» von einem Mitarbeiter konfrontiert.

UMSETZUNGS-TIPPS



- Bevor Sie auf ein Feedback, das Sie persönlich trifft, reagieren, überlegen Sie sich kurz, ob es sich um einen blinden Fleck handeln könnte – und was Sie daraus lernen können.
- Wenn Sie jemandem eine negative Rückmeldung geben, seien Sie sich bewusst, dass Sie damit einen blinden Fleck treffen könnten. Formulieren Sie ein konstruktives Feedback – und bereiten Sie sich mental auf gewisse Reaktionen vor.
- Überlegen Sie sich bewusst, was Sie von sich preisgeben und was nicht. Facebook-Einträge sind z.B. sehr öffentlich – und man weiss nicht immer, wer diese Beiträge liest und wann das passiert. Vielleicht sind nicht alle Einträge förderlich für Ihre Zukunft.
- Spüren Sie innere Blockaden, die Sie an einem glücklichen Leben oder am Erfolg hindern, und erkennen Sie die Ursachen nicht, holen Sie sich Unterstützung. Mit einem guten Coach an der Seite, lässt sich vieles klären und auflösen.