

Leading Simple

Führen kann so einfach sein!

Wirkungsvolle Führung wird immer noch mit charismatischen und führungsstarken Persönlichkeiten verbunden. Aber was passiert, wenn plötzlich Umstrukturierungen vorhandene, funktionierende Strukturen aufbrechen und neue Wege gefragt sind? Hier kann ein Führungssystem helfen, das Leadership nicht über die Persönlichkeit der Leader definiert, sondern über die Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien, die eine Führungskraft beherrschen muss. Darüber erfahren Sie hier mehr von den Erfolgstrainern Boris Gundl und Bodo Schäfer.



Boris Gundl gehört zur Europas Trainereleite. Zahlreiche Spitzen-Führungskräfte vertrauen dem Top-Leadership-Coach im Rollstuhl. Er ist ein gefragter Referent, Autor und Gastdozent an mehreren Universitäten.



Bodo Schäfer beschäftigt sich in seinen Bestseller-Publikationen mit Wohlstand und Geld.

Leader sind ganz normale Menschen. Schluss mit dem Anspruch an die „ideale Führungskraft“, den Superboss, den genialen Leader, die Fachkoryphäe, den charismatischen Integrator. Gerecht, beherrscht, kritikfähig, entscheidungsstark, selbstbewusst, mutig, ehrlich, belastbar, positiv, fleißig, unbeirrbar, willensstark und analytisch – die Vereinigung all dieser Eigenschaften in einer Person ist ein Mythos. Dennoch werden in der Managementliteratur vor allem diese Skills behandelt und gelehrt. Doch die Erfahrung lehrt, dass Führung nicht unbedingt an die Persönlichkeit gebunden sein muss. Im Gegenteil – für die Chefetage und für die Mitarbeiter kann es viel einfacher sein, wenn ein eher pragmatischer Führungsstil klare Strukturen und Abläufe vorgibt, mit denen jeder einfach arbeiten kann.

Deshalb könnte Leading Simple eine Systematik sein, die sich jeder aneignen kann. Wir erleben gerade eine Zeit, in der viele charismatische Unternehmensführer von ihren, vielleicht nicht so führungstüchtigen Nachfolgern oder Kindern abgelöst werden. Gerade für sie muss ein System her, das den verschiedenen Persönlichkeiten gerecht wird. „Führungsgurus“ sind für viele ein Vorbild, dabei wird aber oft vergessen, dass eigentlich jeder – im großen, wie im kleinen – führen muss. Sei es in der Familie, in der Freizeit oder „nur“ sich selbst. Doch wie kann man diesen Menschen eine Hilfe sein? Anstatt immer nur die große Führungspersonen vor Augen zu haben, muss man sich bewusst sein, dass es eine breite Masse ist, die führt und die Unterstützung braucht.

Gute Führungskräfte müssen keine Halbgötter sein. Es geht auch ohne ein riesiges Spektrum an Kompetenzen und Intelligenzen. Management ist eine praktische Disziplin und Führung erlernbar. Fragt man Mitarbeiter in Unternehmen, ob sie ein Bild davon haben, wie sie geführt werden, wird dies meist verneint. Gleichzeitig wird der Wunsch nach transparenten Führungsmethoden laut. Selbst die Mitarbeiter wünschen sich Klarheit in Sachen Führung, nicht nur das obere Management. Aus dieser Klarheit und Transparenz entsteht Vertrauen – ein Wert der in vielen Organisationen abhanden gekommen ist.

Mit Leading Simple, das wir sehr erfolgreich in einer

großen Zahl von Unternehmen implementiert haben, grenzen wir uns ganz bewusst vom strategischen Management und der personenzentrierten Führung ab. Wir sind davon überzeugt, dass mit der Systematik der oft zitierte Paradigmenwechsel der Managementliteratur in die Praxis gelingen kann. Alle im Unternehmen verpflichteten sich auf ein einheitliches überzeugendes Führungssystem – sowohl das Management als auch die Mitarbeiter. Die Führungskraft verpflichtet sich zu einem verbindlichen Führungsprozess, die Mitarbeiter zu permanenter Weiterentwicklung. „Ein durchdachtes, praxisorientiertes System funktioniert als Diener, nicht als Herr.“

Mit dieser klar ausgerichteten Anleitung erhält das Unternehmen eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Führungssystematik. Alle ziehen an einem Strang und verstehen, was warum und wie getan werden muss. So wird das System zu einem didaktischen Leitfaden effektiver Führung, den auch all jene sofort verinnerlichen können, die neu in die Organisation kommen.

FÜHREN MIT KOPF, HERZ UND HAND

Lassen Sie uns die Ausbildung zum Leader betrachten. Wie wird man Führungskraft? Wo findet man eine Beschreibung der Aufgaben? Wie bereitet man sich vor und qualifiziert sich für diese Aufgabe? Obwohl es Berge von Literatur zum Thema „Was ist Führung?“ gibt, beschreibt kaum ein Autor, worauf es eigentlich bei einer Führungskraft ankommt. Meist kommt man in eine leitende Funktion kraft Beförderung oder Ernennung und steht dann allein auf weiter Flur.

Im Unterschied zu anderen Führungsmodellen geht Leading Simple nicht von der Persönlichkeit des Leaders aus, sondern von seinen Handlungen. Die Gesamtheit seiner Aktivitäten wird bestimmt durch drei Faktoren: Den Kopf, die Hand und das Herz. Der Kopf steht für die fünf Aufgaben, die der Leader erfüllen muss: Menschen fördern, den Unternehmenszweck erfüllen, Systeme schaffen, Delegieren und kontrollieren.

Die Hand symbolisiert die fünf Hilfsmittel, die ihn bei der Umsetzung der Aufgaben unterstützen: Lob, Umleiten, Kritik, ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen und die Budgetplanung. Das Herz schließlich

FÜHREN BEDEUTET NICHT, ANDERE SO ZU BEHADELN,
WIE DIESE ES GERNE HÄTTEN ODER WIE ES DER
FÜHRUNGSKRAFT ANGENEHM WÄRE, SONDERN SO,
DASS SIE SICH ENTWICKELN



steht für die fünf Prinzipien, auf denen Führung beruhen soll: Verantwortung übernehmen, Ergebnisorientierung, Konzentration auf Stärken, ein gutes Betriebsklima und das Schaffen von Vertrauen.

Menschen fördern mit System: Das ist eines der wesentlichen Herzstücke von Leading Simple. Führen bedeutet nicht, andere so zu behandeln, wie diese es gerne hätten oder wie es der Führungskraft angenehm wäre, sondern so, dass sie sich entwickeln. Fördern durch Fordern: Fortbildungen und Lehrgänge, geeignete Lektüre, das Heranführen an Leistungsgrenzen, aber auch der stärkengerechte Einsatz des Mitarbeiters und das rechte Maß an Kontrolle dienen diesem Ziel. Die Königsfrage des Leaders lautet dabei: Wie mache ich mich überflüssig, während die Ergebnisse immer besser und besser werden? Das funktioniert mittels schlauer Systeme, die es selbst nicht so talentierten Mitarbeitern oder neuen Kollegen erlauben, die bestmöglichen Leistungen zu erbringen. Systeme konzentrieren sich auf den Ablauf und klare ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen. Sie lassen sich in vielen Unternehmensbereichen schaffen: Produktentwicklung, Inventur, Büroroutinen, Arbeitszeiten, Auftragsannahme und Auftragsabwicklung, Kundenpflege, Personalplanung, Buchhaltung, Marketing oder PR.

Leading Simple bietet eine definierte, nachvollziehbare Berufsbeschreibung einer Führungskraft. Sie ist vollständig. Sie gibt Sicherheit, da sich das System in der Praxis bewährt hat. Es muss nicht andauernd nach etwas besserem gesucht werden. Das Ergebnis: Die Organisation wird in der Tiefe durchdrungen, keine Gießkanne, deren Farbe sich je nach Mode wechselt, sondern ein Brennglas der Wirksamkeit.

Allein die Verpflichtung auf ein einheitliches, überzeugendes Führungssystem reduziert Missverständnisse und fördert ein produktives Betriebsklima. Das haben wir in unserer langjährigen Praxis immer wieder gesehen. Es ist keine weitere Theorie, sondern aus der Praxis für die Praxis entwickelt worden. In der Entstehungsgeschichte von Leading Simple wurden über einen Zeitraum von sieben Jahren verschiedenste Ansätze ausprobiert, verändert, verfeinert, verworfen, verdichtet und vereinfacht. So lange, bis es genial ein-

fach wurde. Genial einfach, jedoch nicht trivial. Für uns ist Leading Simple die Essenz der Essenz für wirkungsvolle Führung.

DIE FÜNF AUFGABEN DES LEADERS

■ **Menschen fördern:** Ein Leader sollte seine Mitarbeiter stets mit System fördern. Dieses System berücksichtigt, dass jeder Mensch vier Phasen durchlaufen kann und dass er in jeder Phase einen anderen Führungsstil benötigt. Die Phasen bestimmen sich danach, wie viel Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter hat. In der ersten Phase mit geringer Kompetenz und hohem Engagement gibt der Leader genau vor, was der Mitarbeiter tun muss. Er dirigiert. In der zweiten Phase (etwas gestiegene Kompetenz, nachlassendes Engagement) muss der Leader mit dem Mitarbeiter trainieren, Ziele zu setzen, und das Erreichen dieser Ziele kontrollieren. In der dritten Phase (hohe Kompetenz, unbeständiges Engagement) muss der Mitarbeiter gefordert werden. In der vierten Phase (hohe Kompetenz, hohes Engagement) kann der Leader delegieren und Verantwortung abgeben.

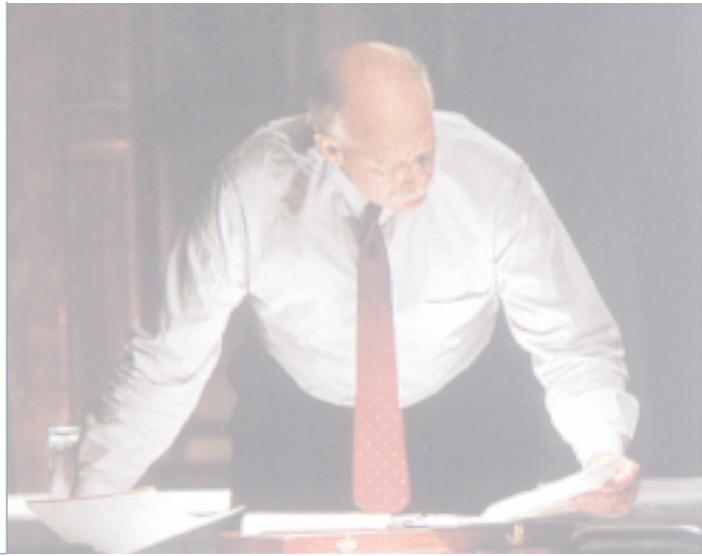
■ **Den Unternehmenszweck erfüllen:** Der wichtigste Zweck einer Firma ist es, Gewinn zu erzielen. Damit ist klar, warum der Leader von seiner Firma eingestellt wurde – er soll den Gewinn mehren. Dafür muss er zum einen dazu beitragen, Kosten zu sparen. Er sollte die Mitarbeiter belohnen, denen das gelingt. Zum anderen muss er dazu beitragen, den Umsatz zu erhöhen, indem er an der Firmenidee arbeitet und Kunden zu Fans werden lässt. Der Leader muss eine Gewinnkultur schaffen, die beides berücksichtigt.

■ **Systeme schaffen:** Ein Leader sollte Systeme schaffen, wann immer es geht. Er muss dann weniger direkt führen; denn jeder Mitarbeiter kennt seine Aufgaben. Der Leader sorgt selbst für seine Entbehrlichkeit und ist bereit für neue Aufgaben. Um mit wirkungsvollen Systemen zu arbeiten, fragt der Leader zunächst: Welche Prozesse benötige ich, um die Unternehmensidee umzusetzen? Dann muss er ein passendes System entwickeln. Als Nächstes muss er nach Mitarbeitern suchen, deren Stärken in dem System wertvoll sind. Schließlich sollte er ein Handbuch mit allen Prozessen und Systemen anlegen, die wichtig sind.



Buchtipp:
Boris Gundel, Bodo Schäfer, „Leading Simple“, Führen kann so einfach sein
GABAL Verlag
Offenbach, 2007
Auch als Audio-Programm mit 5 CDs und Praxishandbuch erhältlich

WIRKUNGSVOLLE FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN KEINE HALBGÖTTER SEIN. DIE ORIENTIERUNG AN EINEM „ÜBERIDEAL“ HINDERT MEHR ALS ES NÜTZLICH IST



■ **Delegieren:** Ein Leader darf nicht die Aufgaben seiner Mitarbeiter übernehmen, vielmehr muss er ihnen Arbeiten übertragen. Nur so gelingt es ihm, fünfzig Prozent seiner Zeit für Unvorhergesehenes freizuhalten. Er weiß, dass er nur dann genügend delegiert, wenn seine Mitarbeiter mehr arbeiten als er. Dabei muss er aufpassen, dass er nicht Aufgaben an Mitarbeiter delegiert, die dafür überqualifiziert sind. Er darf auch nicht zulassen, dass weiterdelegiert wird. Ein Leader wird sich immer wieder fragen, welche Arbeiten er delegieren kann – und an wen. Dem jeweiligen Mitarbeiter wird er seine Aufgabe schildern, ihm die nötigen Vollmachten geben und einen Kontrolltermin setzen.

■ **Kontrollieren:** Die ersten vier Aufgaben sind ohne Kontrolle nicht denkbar. „Kontrolle ist eine Hilfe zur Zielerreichung. Kein Mittel zur Machdemonstration.“ Damit Kontrolle nicht Angst verbreitet, sondern als unverzichtbare Hilfe erkannt wird, muss sie nach einem transparenten System erfolgen. Kompetenz wird durch schriftliche Berichte kontrolliert, die der Mitarbeiter regelmäßig verfasst, wobei die Beurteilung nach vorher vereinbarten Kriterien erfolgt. Um das Engagement zu beurteilen, macht der Leader sich Notizen zum konkreten Verhalten des jeweiligen Mitarbeiters. Er urteilt auf der Grundlage der Prinzipien der Firma und nach seiner subjektiven Einschätzung. Leader geben immer ein schnelles Feedback.

BMW Dieselpower aus Österreich

BMW
Werk Steyr

Freude am Fahren

Ideen von heute für Motoren von morgen: www.bmw-werk-steyr.at