

# Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln



<b>Übersicht</b>	<b>Seite</b>
<b>Vorab</b>	<b>2</b>
<b>1 Die richtigen Arbeitsbedingungen</b>	<b>2</b>
<b>2 Zentrale Erkenntnis</b>	<b>2</b>
<b>3 Die vier Kernaufgaben von Managern</b>	<b>3</b>
<b>4 Arten der Talente</b>	<b>3</b>
<b>5 Kundenerwartungen</b>	<b>4</b>
<b>6 Interessante Zitate/Sätze</b>	<b>5</b>
<b>7 Die Kunst, beim Vorstellungsgespräch talentfündig zu werden</b>	<b>5</b>
<b>8 Beurteilungsgespräche</b>	<b>5</b>
<b>8.1 Das Stärkeninterview</b>	<b>5</b>
<b>8.2 Die Leistungsgespräche</b>	<b>6</b>
<b>8.3 Fragen zur Karriereplanung</b>	<b>6</b>
<b>9 Generalschlüssel für gute Leistung der Mitarbeiter</b>	<b>6</b>

## Vorab

Der Inhalt der Zusammenfassung ist als eine Art Sammlung von Stichpunkten und interessanten Leitsätzen zu verstehen. Die Reihenfolge ist zufällig gewählt und keine Rangfolge.

### 1 Die richtigen Arbeitsbedingungen

Fragen, bei denen deutlich wird, dass Arbeitsbedingungen für Spitzenkräfte vorherrschen:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?  
-----
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?  
-----
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Gebe mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?  
-----
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Je mehr Fragen mit Ja beantwortet werden, umso besser sind die Arbeitsbedingungen. Dabei ist zu beachten, dass die Reihenfolge der Abgrenzungen (Markierung der 4 Blöcke) eingehalten wird.

### 2 Zentrale Erkenntnis

Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug.

Das bedeutet, Stärken fördern und Schwächen umschiffen (Lösungen dafür zu finden).

### **3 Die vier Kernaufgaben von Managern**

Mitarbeiterauswahl: *Talent* heißt das entscheidende Stichwort – nicht einfach Erfahrung, Intelligenz oder Zielstrebigkeit/Willensstärke

Aufbau von Erwartungen: Auf die *richtigen Ziele* kommt es an – nicht die richtigen Schritte.

Mitarbeitermotivation: Der Schwerpunkt liegt auf den *Stärken* – nicht auf den Schwächen.

Mitarbeiterentwicklung: Entscheidend ist die geeignete Rolle, d.h. die *optimale Abstimmung* der Rolle auf die individuellen Talente – nicht einfach das Erklimmen der nächsten Stufe der Leiter.

### **4 Arten der Talente**

#### *Motivationale Talente*

Leistungsdrang: Dauerhafter innerer Leistungsantrieb, Leistungsfreude, Ergebnisorientierung als interner Referenzpunkt (eigene Ziele)

Bewegungsdrang: Bedürfnis nach körperlicher Bewegung, motorische Veranlagung

Ausdauer: Fähigkeit zur physischen Dauerleistung

Wettbewerbsdrang: Bedürfnis, sich vergleichend zu messen, externer Referenzpunkt

Geltungsdrang: Bedürfnis, etwas zu bedeuten und zu gelten (etwa durch Selbstständigkeit, herausragende Leistung, Risikobereitschaft, Lob/Anerkennung von anderen); Eigenwille

Kompetenzstreben: Bedürfnis nach Können, Meisterschaft, Fachautorität

Glaubensbedürfnis: Bedürfnis, sein Leben an bestimmten Leitwerten auszurichten

Missionsdrang: Bedürfnis, seine Überzeugungen in Handeln umzusetzen

Dienfreude: Bedürfnis, anderen von Nutzen zu sein

Ethik: Klare handlungsorientierte Auffassung vom Sittlichen, von richtig und falsch

Visionsbedürfnis: Bedürfnis, sich die Zukunft wertorientiert auszumalen

#### *Kognitive Talente*

Zielorientierung: Fähigkeit, Ziele zu setzen und sein Handeln konsequent an ihnen auszurichten

Disziplin: Bedürfnis nach Struktur und Ordnung in Leben und Arbeit

Organisationstalent: Fähigkeit zum Orchestrieren, Arrangieren „Fädenziehen“

Arbeitsorientierung: Bedürfnis nach geistigem Üben und Wiederholen

Gestaltorientierung: Bedürfnis nach Ordnung und Stimmigkeit/Exaktheit

Verantwortungsdanken: Bedürfnis nach persönlicher Verantwortung für die eigene Arbeit

Konzeptdenken: Fähigkeit, die Dinge in einen Sinnkontext zu stellen

Leistungsorientierung: Bedürfnis nach Objektivität und Leistungsmessung

Strategisches Denken: Fähigkeit, zukunftsorientiert zu denken und alternative Szenarien durchzuspielen

Geschäftsdenken: Anwendung des strategischen Denktalents auf finanziell-wirtschaftlicher Ebene

Problemlösungsgabe: Fähigkeit, die Dinge trotz bestehender Wissens- und Informationslücken zu durchdenken und zu Lösungen zu kommen

Formulierungsgabe: Fähigkeit, aus unzusammenhängenden Informationen kohärente Strukturen herauszulesen beziehungsweise zu entwickeln  
Zahlenverständnis: Freude am Umgang mit Zahlen, Zahlentalent  
Kreativität: Fähigkeit, bestehende Konfigurationen/Denkweisen aufzubrechen, um Neues/Besseres zu entwickeln

### *Beziehungstalente*

Eisbrecher-Talent: Bedürfnis, die Zustimmung anderer zu gewinnen, Umwerbetalent  
Empathie: Einfühlungsvermögen, Fähigkeit, die Gefühle und Sichtweisen anderer wahrzunehmen  
Kontaktfähigkeit: Bedürfnis nach dauerhaften Beziehungen  
Multikontaktfähigkeit: Fähigkeit zu Aufbau und Pflege eines ausgedehnten Kontakt- und Beziehungsnetzes  
Interpersonaltalent: Fähigkeit der zielgerichteten Nutzung von Beziehungen  
Individualisierungsgabe: Sinn für individuelle Unterschiede; Wahrnehmung derselben  
Coach: Bedürfnis, in andere zu investieren, Fähigkeit, dies als befriedigend zu empfinden  
Stimulator: Fähigkeit, bei anderen Spannung und Begeisterung zu erzeugen, Motivationstalent  
Teamfähigkeit: Bedürfnis nach einem Klima gegenseitiger Unterstützung  
Positivität: Bedürfnis/Neigung, das Leben von der schönen Seite her zu sehen  
Überzeugungsgabe: Fähigkeit, andere mit logischen Argumenten zu überzeugen  
Führungsgabe: Leitwolf- und Kommandiertalent; Fähigkeit, Cheffunktion wahr-, das heißt die Zügel in die Hand zu nehmen  
Antreiber: Bedürfnis, voranzukommen und andere zum Handeln zu bewegen  
Mut: Fähigkeit, Widerstände durch Mobilisierung von Emotionen zu überwinden

## **5 Kundenerwartungen**

Stufe 1: (unterste Ebene)

Genauigkeit – Der Kunde möchte genau das bekommen, was er angefordert/bestellt hat.

Stufe 2:

Verfügbarkeit – Die Kunden erwarten Verfügbarkeit von Ansprechpartnern, Lkw etc.

- Stufe 1 & 2 werden von Kunden vorausgesetzt. Ihre Erfüllung verhindert nur Unzufriedenheit, löst aber keinen Jubel aus –

Stufe 3:

Partnerschaft – Der Kunde erwartet Zuwendung und Verständnis, will das Gefühl, mit seinem Lieferanten im selben Boot zu sitzen.

Stufe 4:

Beratung – Die Kunden fühlen sich jenen Organisationen am stärksten verbunden, die sie in ihrem Lernprozess unterstützen, also voranbringen.

## 6 Interessante Zitate/Sätze

Die besten Mitarbeiter verdienen die meiste Aufmerksamkeit, nicht die schlechten.

Gute Manager

... versuchen für jeden Mitarbeiter ganz individuelle Vorgaben zu entwickeln.

... versuchen den individuellen Stil des jeweiligen Mitarbeiters zu unterstreichen und zu perfektionieren.

... machen sich Gedanken, wie sie ihren Mitarbeitern am besten Entlastung und Freiräume schaffen können.

Einen Mitarbeiter fördern heißt nicht unbedingt, dass dieser die nächste Hierarchiestufe erklimmen muss. Eine qualitative Förderung im Fachbereich ist oftmals sinnvoller/erfolgreicher. Eine breite Gehaltsstruktur innerhalb einer Abteilung bietet den Mitarbeitern Anreize zur Verbesserung im eigenen Fachgebiet.

## 7 Die Kunst, beim Vorstellungsgespräch talentfündig zu werden

In einem ersten Gespräch erst einmal ausschließlich prüfen, wo die Begabungen des Bewerbers liegen und ob diese zu den Anforderungen passen

Offene Fragen stellen und gut zuhören, denn die spontanen Antworten zeigen sein künftiges Verhalten

„Welche Aufgaben haben sie sich in der Vergangenheit besonders schnell angeeignet?

Welche Tätigkeiten fallen Ihnen leicht?“ -> Rückschluss auf rasches Lernen für bestimmte Aufgaben

Welche Arten von Situationen bei der Arbeit beglücken Sie am meisten; welche Arten von Situationen bauen Sie auf? Was macht Sie zufrieden? -> Rückschluss auf Charakter, um rauszufinden, welche Abteilung/Arbeit am besten passt.

## 8 Beurteilungsgespräche

Wichtig ist ein regelmäßiges Beurteilungsgespräch mit folgenden Grundpfeilern:

Einfachheit – keine komplexen Beurteilungsgespräche

Häufige Interaktion – mind. quartalsweise oder häufiger

Zukunftsorientiert – Der Blick sollte kurz zurück und dann nach vorn gerichtet werden.

Eigene Fortschrittskontrolle – Es wird gemeinsam ein Zukunftsplan erstellt, in dem der Mitarbeiter seine Fortschritte selbst erkennt/protokolliert.

### 8.1 Das Stärkeninterview (am besten zu Beginn eines Jahres)

1. Was hat Ihnen an Ihren bisherigen Arbeitserfahrungen am besten gefallen? Was hält Sie bei uns?
2. Worin liegen Ihrer Ansicht nach Ihre Stärken?
3. Wo sehen Sie Ihre Schwächen?
4. Wie steht es mit Ihren momentanen Zielen? (Messung und Zeitrahmen wichtig!)
5. In welchen Abständen sollten wir uns zusammensetzen, um Ihre Fortschritte zu besprechen? Sind Sie jemand, der von sich aus mit der Sprache rausrückt, oder sollte ich besser nachfragen?

6. Haben Sie persönliche Ziele oder Wünsche, die ich kennen sollte?
7. Was ist das größte Lob, das Sie jemals bekommen haben? Warum ist es das größte?
8. Hatten Sie schon einmal eine produktive Partnerschaft oder einen guten Mentor? Warum glauben Sie, haben diese Beziehungen so gut funktioniert?
9. Wie sehen Ihre künftigen Entwicklungs- und Karriereziele aus? Gibt es bestimmte Fähigkeiten/Fertigkeiten, die Sie noch erwerben wollen? Gibt es konkrete Herausforderungen, die Sie reizen? Wie kann ich Ihnen dabei behilflich sein?
10. Gibt es sonst noch Punkte, die für eine gute Zusammenarbeit wichtig sind und die Sie gerne ansprechen möchten?

Das Stärkeninterview hilft die Stärken, Ziele und Bedürfnisse des Mitarbeiters kennen zu lernen – aus seiner Sicht.

### **8.2 Die Leistungsgespräche (Quartalsweise)**

- A. Welche Maßnahmen haben Sie durchgeführt?
- B. Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen?
- C. Welche Partnerschaften haben Sie aufgebaut? (Netzwerk intern/extern)
- D. Worauf liegt Ihr Hauptaugenmerk?
- E. Welche neuen Erkenntnisse wollen Sie gewinnen?
- F. Welche neuen Partnerschaften möchten Sie aufbauen?

A-C bezieht sich auf die Vergangenheit

D-F bezieht sich auf die Zukunft

### **8.3 Fragen zur Karriereplanung**

1. Worin würden Sie in der derzeitigen Rolle Ihren Erfolg sehen? Lässt er sich messen? Das ist meine Meinung dazu:
2. Was genau macht Sie in Ihrer derzeitigen Rolle eigentlich so erfolgreich? Was sagt Ihnen das über Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Begabungen? Das ist meine Meinung dazu:
3. Was gefällt Ihnen an Ihrer derzeitigen Tätigkeit am besten? Warum?
4. Was macht Ihnen an Ihrer derzeitigen Tätigkeit die größten Probleme, wo kommen Sie nicht zurecht? Was sagt Ihnen das über Ihre Fertigkeiten, Kenntnisse und Begabungen? Was können wir tun, um diese Schwächen zu neutralisieren?
5. Was wäre Ihre ideale Aufgabe für Sie? Stellen Sie sich in dieser Aufgabe vor. Es ist Donnerstag, drei Uhr nachmittags. Was machen Sie gerade? Warum?

## **9 Generalschlüssel für gute Leistung der Mitarbeiter**

- A. Ziele/Ergebnisse ins Zentrum stellen
- B. In jeder Rolle Spitzenleistung fördern und wertschätzen
- C. Die „Stars“ studieren
- D. Kommunikation am Beispiel der vorbildlichen Führungskräfte orientieren