

Thomas Saller/Johannes Sattler/Ben MacKenzie



Führen live

30 Praxisfälle in der Analyse

Führen live

Thomas Saller
Johannes Sattler
Ben MacKenzie

**Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.**

Führen live

30 Praxisfälle in der Analyse

Thomas Saller
Johannes Sattler
Ben MacKenzie

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04988-4

Bestell-Nr. 00399-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-04989-1

Bestell-Nr. 00399-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-04990-7

Bestell-Nr. 00399-0150

Thomas Saller, Johannes Sattler, Ben MacKenzie

Führen live

1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Redaktion: Jürgen Fischer, München

Lektorat: Rivkah Frick / die textreinigung, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Don't panic – ein praktisches Handbuch für Führungskräfte	13
Danksagung	17
1 Teams führen	19
1.1 Abstieg oder Klassenerhalt – sich selbst und das Team in Krisenzeiten motivieren	19
1.2 Ready to take off? – Konfliktgeladene Teams in die Zukunft führen	31
1.3 Schiffbruch im Hafen – mit Gegenwind im Team schon vor dem Start umgehen	43
1.4 Kollege Zeitdieb – den Büronachbarn als größten Störfaktor ausschalten	59
1.5 Backbrief to the Commander – was Führungskräfte von der NATO lernen können	68
1.6 „Hallo Polen, Gewitter in Deutschland!“ – Mitarbeiter über Distanz führen	77
2 Mitarbeiter führen	87
2.1 Wie viel Elefant in meinem Porzellanladen? – Mit sozialer Inkompetenz umgehen	87
2.2 Du als meine Chefin? – Akzeptanz bei deutlich älteren Mitarbeitern aufbauen	98
2.3 Beförderung mit Schattenseiten – sich neidischen Kollegen stellen	109
2.4 Vom Schmetterling zur Raupe – Aufgabenprofile an Stärken anpassen	118
2.5 Ich Chaotin, du Pedant – unterschiedliche Persönlichkeitstypen führen	126
2.6 Bäumchen wechsele dich – durch Perspektivwechsel neue Sichtweisen ermöglichen	136
2.7 Entwicklung oder Führungsfehler? – Kritik vor versammelter Mannschaft üben	147
2.8 Klassenziel nicht erreicht – Überraschungen im Beurteilungsgespräch vermeiden	161
2.9 Should she stay or should she go? – Im Spannungsfeld führen	173
2.10 Job wechseln oder Job weg? – Kompetenz und Erwartung vor dem Wechsel klären	181
2.11 ПЫКОБОДЦТБО – auf Russisch führen	192
3 Führungskräfte führen	205
3.1 Keine Luft nach oben – klare Botschaften aussprechen, wenn das Potenzial fehlt	205
3.2 Fehlstart der Hoffnungsträgerin – neue Führungskräfte kulturell adaptieren	215
3.3 Überlebenskampf allein – Probleme anpacken, die das Team nicht sieht	226
3.4 Lernen und lernen lassen – Mitarbeiter durch Erfahrungslernen entwickeln	239
3.5 Grow or go – schwierige Kündigungsgespräche souverän führen	249

4	Organisationen führen	263
4.1	Vitamin B ist nicht immer gesund – mit persönlichen Entscheidungen umgehen	263
4.2	Zwischen Baum und Borke – unbequeme Personalentscheidungen treffen	274
4.3	Nach dem Goldrausch – alternative Methoden zur Mitarbeitermotivation entwickeln	284
4.4	Zwischen allen Stühlen – sich gegenüber Anspruchsgruppen positionieren	301
4.5	Hör auf zu denken ... – Mitarbeitern Entscheidungsspielräume einräumen	313
4.6	Das Dach deckt man bei schönem Wetter – Veränderungen rechtzeitig anstoßen	322
5	Vorgesetzte führen	335
5.1	Ende mit Schrecken oder ...? – Den eigenen Chef konfrontieren	335
5.2	Von Anti-Brands und Anti-Führungskräften – seinen Arbeitsstil an den Chef anpassen	345
	Führungsfälle in der Praxis – ein Überblick	355
	Literaturverzeichnis	367
	Stichwortverzeichnis	371
	Autoren	377

Geleitwort

„Erfahrungen sind der beste Lehrmeister“, sagt das bekannte Sprichwort. Während meiner langjährigen Tätigkeit als Führungskraft habe ich feststellen können, dass in diesem Satz viel Wahres steckt. Aber auch aus den Erfahrungen anderer kann man viel lernen. Nicht zuletzt deshalb finde ich dieses Buch überaus wertvoll und freue mich, ein Vorwort dafür schreiben zu dürfen.

In meiner fast 40-jährigen Führungslaufbahn habe ich in acht unterschiedlichen Organisationseinheiten über 5.000 Mitarbeiter geführt. Zuletzt war ich als Vorsitzender der Geschäftsführung der Arbeitsagentur Köln für 2.500 Mitarbeiter zuständig, für mehr als 1.000 davon unmittelbar.

In meiner langen Zeit als Führungskraft habe ich vieles richtig, aber auch einiges falsch gemacht. Das Lernen aus Fehlern war zwar hilf- und lehrreich, manchmal aber auch recht schmerzhaft. Bei manchen Fehlern hätte ich mir gewünscht, sie ganz vermieden zu haben, zum Beispiel durch das Wissen darum, dass andere Führungskräfte sie bereits begangen hatten.

Heute bin ich als Berater und Trainer in Personalführungsthemen tätig. Gleichzeitig habe ich viel Zeit, meine eigene Führungstätigkeit zu reflektieren. Dazu haben mir die Autoren dieses Buches einige Fragen gestellt, zu denen ich Ihnen meine Gedanken kurz schildern möchte.

Wenn Sie sich gedanklich noch einmal in Ihre erste Führungsposition hineinversetzen: Welches Wissen, welche Fähigkeit oder Eigenschaft, die Sie heute haben, hätten Sie sich schon damals gewünscht?

Gelassenheit und Ausdauer. Als Führungskraft war ich immer wieder in kritischen Situationen, in denen Mitarbeiter mir nicht folgten oder die in meinem Verantwortungsbereich erwarteten Ziele und Ergebnisse nicht erreicht wurden. Im Laufe der Zeit habe ich gelernt, auch bei hohem persönlichen Erfolgsdruck zunächst die Grundlagen zu analysieren, anstatt einfach loszulegen. Natürlich ist der schnelle Erfolg manchmal nicht unwichtig und Quick Wins sollten auf dem Weg durchaus mitgenommen werden. Ich musste aber lernen, dass sich dauerhafter Erfolg nur über strategisches und nicht über aktio-

nistisches Vorgehen einstellen kann. Dies bedingt auch, Mitarbeiter einzubeziehen und zu befähigen, anstatt es immer „ruck-zuck“ alleine zu versuchen.

Wie haben Sie es geschafft, als Leiter einer sehr großen Organisation ein wahrhaftes und unverfälschtes Bild von der Stimmung unter den Mitarbeitern zu bekommen?

Heute habe ich gelegentlich Zweifel, ob mir dies wirklich in ausreichendem Maße gelungen ist. Ich weiß nur, dass ich sehr viel Engagement und Zeit investiert habe, um ein ehrliches Feedback von meinen Mitarbeitern zu erhalten.

Es gibt hier aus meiner Sicht eine formale und eine personale Ebene der Kommunikation: Zunächst habe ich auf ein formalisiertes Berichtswesen Wert gelegt. Ich habe also festgelegt, wer wem was wann und wie berichtet. Solche Berichte fallen jedoch im Hinblick auf Qualität und Offenheit sehr unterschiedlich aus, längst nicht alles ist verwertbar. Viel wichtiger als formale Berichtsregeln war mir daher das vorgelebte und erlebte Vertrauen. Die Mitarbeiter müssen sich darauf verlassen können, dass sie nicht persönlich abgestraft werden, wenn sie offen und ehrlich Probleme benennen, individuelle Fehler zugeben oder auch Unbequemes sagen. Außerdem müssen sie die Erfahrung machen, dass ihre Beiträge ernst genommen werden und tatsächlich zu Verbesserungen führen.

Zusätzlich habe ich immer Wert darauf gelegt, auch eigene Eindrücke zu gewinnen. Dies habe ich über persönliche Gespräche, Hospitationen, z. B. bei Kundengesprächen von Mitarbeitern und regelmäßige themenbezogene Dialogrunden mit ausgewählten Mitarbeitergruppen realisiert.

Welche externen und internen Unterstützungsleistungen haben Sie wirklich weitergebracht? Und welche waren im Nachhinein „verlorene Zeit“?

Die eigentlichen Herausforderungen stellten sich bei mir weniger bei Wissens- und Prozessthemen, sondern vielmehr bei Fragen wie: Wie setze ich in meiner Organisation eine als richtig erkannte Maßnahme um? Wie nehme ich dabei meine Mitarbeiter mit? Wie schaffe ich es bzw. lasse ich zu, dass meine Potenzialträger selbstständiger agieren?

Hier habe ich zwei Formen von Unterstützung als hilfreich erlebt:

- Zum einen die Prozessberatung, und zwar dann, wenn sie unterstützend und moderierend einen konkreten Problemlösungsprozess nach vorne trieb. Dies war z. B. bei der Weiterentwicklung des bestehenden Kommunikationssystems in meiner Organisation oder bei der Entwicklung eines verbesserten Projektmanagements der Fall.
- Zum anderen sehr individuelle Unterstützung in herausfordernden Situationen. Strategisch ausgerichtete, professionelle Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung habe ich immer dann als sehr hilfreich empfunden, wenn sie wirklich gezielt und bedarfsindiziert erfolgten – anstatt mit der Gießkanne. So wünsche ich mir, dass in Zukunft Personalentwicklungsmaßnahmen noch stärker durch wirklich individuelle Unterstützungsangebote wie Coaching oder Mentoring ergänzt werden.

Beide Formen der Unterstützung werden auch von den vielen Führungskräften, die in diesem Buch zu Wort kommen, als hilfreich geschildert. Wie die Autoren finde auch ich, dass neue Perspektiven zunächst immer eine Bereicherung bedeuten. Natürlich waren auch etliche der Perspektiven, die ich angeboten bekam, für mich in der konkreten Situation weniger hilfreich. Es stand mir jedoch immer frei, diesen nicht weiter nachzugehen. Zumeist fand ich aber auch Aspekte, die mich zum Nachdenken anregten oder mich sogar zu einem Lösungsansatz brachten, auf den ich alleine so nicht gekommen wäre.

An welchem Führungsfall haben Sie sich die Zähne ausgebissen? Wie würden Sie heute damit umgehen?

Die größten Schwierigkeiten haben mir immer Führungssituationen bereitet, in denen ich mit aus meiner Sicht überforderten Führungskräften oder Mitarbeitern zu tun hatte. Ein solches Beispiel habe ich noch in besonderer Erinnerung. Ich ging damals sehr defizitorientiert an das Problem heran und war in der Hauptsache bemüht, meine Erwartungen und jene der Organisation an die betreffende Führungskraft zu verdeutlichen. Natürlich habe ich dem Betroffenen auch Hilfestellungen gegeben, z. B. in Form von Seminarangeboten und fortlaufenden Gesprächen über sein konkretes Führungshandeln. Letztendlich baute mein Vorgehen für die besagte Führungskraft aber nur noch höhere Hürden zum Erfolg auf. Es führte zu immer weiteren Misserfolgen und

verstärkte das bei ihm schon bestehende, sehr ausgeprägte Überforderungssyndrom. Dieser Teufelskreis konnte schließlich nur noch durch einen mit sozialem Abstieg verbundenen Jobwechsel durchbrochen werden.

Auch heute noch bin ich der Überzeugung, dass Vorgesetzte in einem solchen Fall den entsprechenden Mitarbeiter fordern müssen. Schließlich tragen sie eine Gesamtverantwortung für die ihnen anvertrauten Personen und Vorgänge. Allerdings würde ich heute anders als damals dafür sorgen, dass der Betroffene intensiver und individueller gefördert wird. Vielleicht hätte in diesem Fall der Führungskraft neben den Seminarbesuchen die Schaffung eines vorübergehenden Schon- und Übungsraums die Möglichkeit gegeben, unter Anleitung in kleinen Schritten richtiges Führungshandeln zu trainieren. Vielleicht hätte ich ihm auch ein wenig mehr Mut machen sollten. Heute glaube ich, dass ich ihn über das Vertrauen in sein Potenzial zu besseren Ergebnissen motiviert hätte als durch das wiederholte Feststellen von Problemen und Schlechtleistungen.

Natürlich hat jede Förderung ihre Grenze. Wenn diese erreicht und erkannt ist, muss in jedem Fall eine personelle Konsequenz gezogen werden. Auch diese Notwendigkeit zeigt sich in einigen Fallbeschreibungen dieses Buches.

Was würden Sie heutigen Führungskräften für ihre erste Führungsrolle empfehlen?

Zunächst einmal sollte man mit Mut an Themen herangehen und sich dabei die eigenen Stärken klarmachen. Auch das Bilden und Nutzen von Netzwerken finde ich wichtig. Dazu sollte man als junge Führungskraft ein (am besten lebendes) Modell für Führungshandeln vor Augen haben und im Bedarfsfall erfahrene Kollegen rechtzeitig um Unterstützung bitten. Zudem sollten junge Führungskräfte an die Potenziale ihrer Mitarbeiter glauben und diese nutzen. Bei alledem sollte man immer selbstkritisch bleiben und kontinuierlich Feedback einholen. Wichtig ist auch der Umgang mit Fehlern: Man wird sie nie ganz vermeiden können, und das erwartet auch niemand von einer Führungskraft. Wichtig ist, dass man aus ihnen lernt und sie auch als Chance betrachtet.

Obwohl Lernen anhand der eigenen Erfahrung immer noch am wertvollsten ist, habe ich den Austausch mit anderen Führungskräften stets als sehr be-

reichernd erlebt. In der Diskussion der Fälle von Kollegen habe ich viel gelernt und Ideen für meine eigene Führungstätigkeit entwickelt. Genau diese Art von Falldiskussion wird in *Führen live* umfassend geführt. Ich wünschte, ich hätte dieses Buch schon zu Beginn meiner Führungstätigkeit lesen können. Ihnen wünsche ich viel Spaß und Inspiration beim Lesen.

Peter Welters, ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung
(Agentur für Arbeit Köln), Februar 2014

Don't panic – ein praktisches Handbuch für Führungskräfte

„Don't panic.“ So steht es in großen, freundlichen Buchstaben auf dem *Hitchhikers Guide to the Galaxy* im gleichnamigen Roman von Douglas Adams. Dieser Hinweis sei nötig — so heißt es dort weiter — um Reisende davon abzuhalten, in Panik zu verfallen, weil der intergalaktische Reiseführer so wahnsinnig kompliziert aussieht.

Auch die Reise durch die Untiefen der Herausforderungen, denen sich Führungskräfte tagtäglich stellen müssen, scheint hin und wieder intergalaktisch-komplexe Formen anzunehmen. Genau wie bei Douglas Adams besteht aber auch hier tatsächlich kein Grund zur Panik.

Beim Lesen dieses Buches werden Sie zunächst entdecken, dass Sie mit Ihren Problemen im Führungsalltag nicht allein dastehen. Überall, wo Menschen miteinander interagieren, prallen verschiedene Ansichten aufeinander, gibt es Missverständnisse, müssen schwierige Gespräche geführt und Konflikte geschlichtet werden. Wäre dies nicht so, dann wären Sie als Führungskraft beinahe überflüssig.

Sie werden auch feststellen können, dass Sie für die Reise durch die Führungsgalaxien noch nicht einmal ein Handtuch, das in Douglas Adams' galaktischer Welt unverzichtbare Accessoire, brauchen. Um sich im Führungsalltag zurechtzufinden, benötigen Sie stattdessen vor allem die Fähigkeit, die jeweilige Situation gut und treffend zu analysieren. Je nach Ergebnis dieser Analyse können Sie dann die richtige Technik der Entscheidungsfindung und/oder die passende Art der Gesprächsführung auswählen.

Natürlich ist uns bewusst, dass es einfacher ist, Fallbeschreibungen in einem Buch im Nachhinein zu kommentieren, als in der aktuellen Situation direkt zu handeln. Und die vielen guten Ratschläge, die Sie in diesem Buch finden werden, sind leichter gegeben, wenn man selbst nicht Teil des Problems ist. Fassen Sie daher bitte unsere Kommentierung nicht als vermeintliche Allwissenheit oder besserwisserische Kritik auf. Wir glauben vielmehr, dass die Analyse und Reflexion der Erfahrungen, die unsere Fallautoren schildern, auch

anderen Führungskräften helfen können, mit ihren eigenen Herausforderungen besser umzugehen. In der Praxis erleben wir immer wieder, dass sich bestimmte Problemtypologien wiederholen – auch über ganz unterschiedliche Unternehmen hinweg. Daher sind wir sicher, dass Ihnen die hier dargestellten Methoden, Modelle, Werkzeuge und Techniken auch für Ihre konkreten Führungsherausforderungen Anregungen geben können.

Wie ist „Führen live“ aufgebaut?

In diesem Buch werden über 200 Jahre Führungserfahrung ergänzt durch 30 Jahre Erfahrung bei der professionellen Begleitung von Führungskräften und Beschäftigung mit dem Thema „Personalführung“. *Führen live* orientiert sich dabei strikt an echten Praxisbeispielen. Die Berichte von Führungskräften haben wir redaktionell etwas überarbeitet und eine einheitliche innere Logik geschaffen, die Ihnen das Verständnis der unterschiedlichen Fälle erleichtern soll. Es handelt sich jedoch ausnahmslos um Situationen, die tatsächlich in dieser Form in der Praxis vorgefallen sind. Nichts wurde hinzugedichtet, keine Verhaltensweisen geschönt. Lediglich die Namen der Beteiligten haben wir zum Schutz der Persönlichkeitsrechte geändert, wenn ihre Nennung von den Betroffenen nicht ausdrücklich autorisiert wurde.

Jedes Unterkapitel beginnt mit der Schilderung eines konkreten Führungsfalls durch die betreffende Führungskraft. Im Anschluss wird jeder Fall durch uns analysiert und vor dem Hintergrund unserer Beratungserfahrung kommentiert. Neben dem Hervorheben guter Ansätze beschreiben wir dabei auch Führungsverhaltensweisen, die wir in der entsprechenden Situation als nicht optimal betrachten. Dabei sind wir uns natürlich dessen bewusst, dass im hektischen Führungsalltag häufig nicht die Möglichkeit einer vergleichbar intensiven Analyse besteht.

Prinzipiell können Sie jedes einzelne Kapitel herausgreifen und unabhängig von den anderen lesen. Bestimmte Teilaspekte der Führung werden Sie jedoch in verschiedenen Praxisfällen in unterschiedlich starker Ausprägung immer wiederfinden. Um die Anzahl der Redundanzen gering zu halten, haben wir daher in solchen Fällen Querverweise auf andere Kapitel angebracht. Bei besonderem Interesse kann es für Sie hilfreich sein, die Informationen zu be-