

Teil 1 - Grundlagen der Führung

Worum geht es in diesem Hauptteil? Hier finden Sie Hintergründe und Hinweise zu den essenziellen Grundlagen der Führung wie Autorität, Macht, situativem Führungsstil und den Eckpfeilern, innerhalb deren sich Führung abspielt.

1.1 Die Quellen von Autorität und Macht



Als Führungskraft brauchen wir **Autorität**. Dieser Begriff ist entstanden aus Auctoritas, einem römischen Wertbegriff, der mit „Würde“, „Ansehen“ und „Einfluss“ umschrieben werden kann. Autorität ist im weitesten Sinne eine soziale Positionierung, die dazu führt, dass sich andere Menschen an diesem Vorbild (im schlechteren Fall: Beispiel) und seinen Werten und Regeln ausrichten.

Die 3 Quellen der Autorität:

1. Die fachliche Autorität, gespeist aus spezifischen Fachwissen.
2. Die hierarische Autorität, begründet allein in der Tatsache, dass da jemand anderen vor-gesetzt wurde (also quasi "vor die Nase gesetzt wurde"), der durch die hierarische Position übergeordnet ist und über mehr "Macht" im Sinne von umfangreicheren Entscheidungskompetenzen verfügt.
3. Die persönliche Autorität, begründet in der persönlichen Integrität und Glaubwürdigkeit der Person.

Wenn wir unsere Autorität als Führungskraft auf unsere **Fachkompetenz** gründen wollten, würde dies zu einem gewaltigen, permanenten Lernaufwand für die Führungskraft führen und das schon, wenn es "nur" darum ginge, in allen Bereichen auf dem Laufenden zu bleiben.

Gar nicht zu reden davon, in jedem Bereich mehr wissen zu müssen, als der mit der Aufgabe betraute Mitarbeiter. Außerdem, dass wir dadurch unsere Mitarbeiter entmündigen, ihnen die Verantwortung nehmen und sie zu reinen Erfüllungsgehilfen degradieren. Letztlich wäre dieser Aufwand sogar eine gewaltige Zeitinvestition in die *Demotivation* der Mitarbeiter.

Eine zweite Quelle von Autorität, die **hierarchische Autorität** - führt bei intensiver Nutzung zu einem permanenten Primat der höher bezahlten Meinung. Meinungs-austausch bedeutet in diesem Kontext, dass der Mitarbeiter mit seiner Meinung zum *Vor-gesetzten* kommt und mit der Meinung des Chefs wieder herauskommt.

In beiden Fällen: Wer darauf setzt verliert mit großer Wahrscheinlichkeit die engagiertesten Mitarbeiter, die sich diese Herabwürdigung zu Tentakeln des Kraken "Chef" nicht dauerhaft gefallen lassen. Zusätzlich werden die „Krakenarme“ ohne ihren Kopf darauf trainiert, nicht selbständig zu arbeiten. Ist der Chef in Urlaub, bleiben viele Vorgänge, die außerhalb der Routine sind, liegen. Die Mitarbeiter, die dann noch länger dabeibleiben, sind jene, die schon innerlich gekündigt haben, jene, die gerne zu Lasten ihres Chefs eine ruhige Kugel schieben wollen oder die einfach zu schwach sind, um irgendwo anders einen Job zu bekommen.

Bleibt noch die **persönliche Autorität**. In vielen Führungstrainings habe ich meine Teilnehmer gefragt, was Persönlichkeiten auszeichnet, denen sie persönliche Autorität bescheinigen.

Die Antworten liefen immer wieder auf 3 zentrale Punkte hinaus:

Persönliche Autorität basiert darauf, dass wir

a) sagen, was wir meinen, nicht hinter dem Berg halten, sagen was wir wollen und unseren Standpunkt klar definieren (Offenheit, Klarheit)

b) wir meinen, was wir sagen, also den Worten auch Taten folgen lassen (Integrität*, Zuverlässigkeit)

c) Menschen nicht bevormunden, den Gegenüber anhören, einbinden und ihr/ihm eine Wahl lassen (Respekt, Kooperation).

*Integrität - möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den eigenen Idealen und Werten und der tatsächlichen Lebenspraxis.

Macht

Die einzige wirkliche „Macht“, die wir über unsere Mitarbeiter haben, ist die, die sie uns *ver-leihen*. Ist das Vertrauen in die Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit der Führung beschädigt, kann diese Leihe kurzfristig einseitig beendet werden und uns „machtlos“ zurücklassen. Die Besten wechseln zum Wettbewerb, andere gehen in die innere Selbstpensionierung und versuchen, die verbleibenden Jahre so bequem wie möglich beschäftigt zu scheinen. Und täglich grüßt nicht das Murmeltier, sondern der gelebte Convenience-Gedanke als Reaktion auf ein unzulängliches Dienstleistungsangebot unsererseits.

1.2 Der Führungsstil



Wenn ich die Teilnehmer meiner Führungstrainings befrage, welchen Führungsstil sie praktizieren, ergibt sich folgende Reihenfolge:

1. „ich führe situativ“
2. „ich führe kooperativ“
3. „ich führe/bin kollegial“

Auf die Nachfrage: „Und was bedeutet das für Sie?“, wird es meist mindestens schwammig oder gar sprachlich tautologisch. Nur sind Erklärungen a la: „Situative Führung heißt für mich situationsangemessen Führen“ oder „kollegial, halt wie ein Kollege“ oder „kooperativ meint in Kooperation“ keine Klärungen, die irgendwem weiterhelfen können, sich einen bewussten, wirksamen und zielgerichteten Führungsstil zuzulegen.

Situative Führung ist ein Mix aus dem autoritären, kooperativen und “Laissez-faire” Führungsstil. Was sind die Charakteristika der unterschiedlichen Führungsstile, wo liegen ihre Vor- und Nachteile und in welchen Situationen ist welcher Stil sinnvoll?

Autoritäre, direkte Führung = Führung durch Anweisung, Anordnung, quasi “per Order Mufti”. Keine Einbindung des Mitarbeiters in Zielfindung und -entscheidung, das Vorgehen, die Lösungsfindung und -auswahl. Meinungsäustausch bedeutet in der autoritären Führung, dass der Mitarbeiter mit seiner oder keiner Meinung zum Chef kommt und mit der Meinung des Chefs das Büro wieder verlässt.

Vorteile: Schnelle Entscheidungen, Übersichtlichkeit der Kompetenzverteilung, einfache Kontrolle.

Nachteile: Risiko der Fehlentscheidung durch fehlende Einbindung der Fähigkeiten und des Wissens der Mitarbeiter (Elfenbeinturm-Prinzip), negativer Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, schlechter Umsetzungs- und Realisierungsgrad von Aufgaben und Projekten.

Wann sinnvoll?

In Gefahren- und unmittelbaren Notsituationen. Wenn es brennt, macht's wenig Sinn zu fragen: Finden Sie es auch zu heiß? Was könnte das Ziel sein? Wie gehen wir vor? Wer macht was bis wann? Bis das ausdiskutiert ist, brennt möglicherweise schon der ein oder andere Kittel. Da ist es besser, wenn einer die Initiative ergreift, Feuer ruft und ansagt, wer was und wie tun soll.

Des Weiteren, wenn die **Grundwerte** des Unternehmens betroffen sind, weil sonst die Identität des Unternehmens bedroht ist und Orientierung verloren geht.

Wenn es um die **Kernkompetenzen*** einer Stelle oder Aufgabe geht, weil diese notwendig sind, um den Unternehmenszweck zu erfüllen und überhaupt Resultate zu erzielen. Als Beispiel finden Sie die Kernkompetenzen für den Verkauf am Ende des Kapitels*.

Und wenn die **Mindestziele** für eine Stelle oder Aufgabe entschieden werden oder gefährdet sind, weil diese das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens sichern und die Voraussetzung für die Umsetzung von Strategien und der Realisierung der Vision sind.

In solchen grundsätzlichen und existenziellen Angelegenheiten des Unternehmens darf gerne bei Gelegenheit mal über Sinn, Zweck und Nutzen gesprochen werden, aber es sollte keine permanente Diskussion im Alltag geben.

Ist auch zu empfehlen, wenn ein Mitarbeiter in eine Materie **eingearbeitet** werden muss, wenig Vorwissen und keinen spezifischen Erfahrungen hat.

Kooperative Führung = Führung durch Einbindung der Mitarbeiter in Zielfindung, Zielentscheidung, Lösungsfindung und Lösungsauswahl.

Vorteile: Die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter werden mit eingebunden, das Risiko von gravierenden Fehlentscheidungen sinkt, die Mitarbeiter fühlen sich eher geschätzt und gebraucht und sind dementsprechend regelmäßig motivierter.

Nachteile: Die Entscheidungsvorbereitung und die Entscheidungsprozesse dauern deutlich länger. Wenn diese Prozesse nicht gut moderiert werden, steigt entweder das Risiko des Zerredens oder letztlich fallen doch wieder einsame Entscheidungen der Führungskraft. Dies ist dann für die Motivation der Mitarbeiter besonders fatal, wenn vorher der Eindruck erweckt wurde, dass es eine Mitsprache oder Mitentscheidungsmöglichkeit gäbe.


Wann sinnvoll? Wenn Entscheidungen und Aufgaben zwar wichtig, aber nicht dringend sind, wenn es um freiwillige höhere Ziele oder die Entwicklung des Mitarbeiters aus eigenem Antrieb geht UND wenn die Grundwerte, die Durchführung der Kernkompetenzen und damit die Mindestziele nicht gefährdet sind. Es braucht auch Mitarbeiter mit entsprechenden Qualitäten für diesen Führungsstil und eine Führungskraft, die bereit ist, andere Ideen als die eigenen zu akzeptieren.

Der Laissez-faire (franz. „gewähren lassen“) **Führungsstil** = Gewährt weitgehende Freiheiten und ist ein Führungsstil der “Nichteinmischung”.

Vorteile: Setzt auf Freiwilligkeit, Selbstorganisation und Eigenständigkeit der Mitarbeiter.

Nachteile: keine Kontrolle, Risiko der fehlenden Disziplin, Nichteinhaltung von Spielregeln, Kompetenzstreitigkeiten, Informationsfluss zufällig und ungezielt, Gefahr von schlechten Resultaten.

Wann sinnvoll? Wenn es um die Arbeitsatmosphäre und das Wohlbefinden der Kollegen geht UND wenn die Grundwerte, die Durchführung der Kernkompetenzen und damit die Mindestziele nicht gefährdet sind. Beispiele: Persönliche Arbeitsplatzgestaltung, gemeinsame Freizeitaktivitäten der Mitarbeiter. Oder wenn wir perfekte Führungsverantwortliche und Mitarbeiter haben. Dann könnten wir, bei reichlich vorhandener Zeit, alles sich selbst überlassen und sich selbst organisieren lassen.


Situative Führung

Direktive Führung
Grundwerte Kern-kompetenzen Mindest-Ziele (Existenz-sicherung)
Tun oder gehen. Keine Diskussion!

Kooperative Führung
Wege KANN-Ziele (freiwillige Weiterentwicklung)
Was schlagen Sie vor? Wege innerhalb Rahmen + unter- nehmenskompatible Ziele akzeptieren.

Laissez- faire Führung
Wohlbefinden Atmosphäre
Love it, just let´s do it

* Beispiel: **Die 7 Kernkompetenzen im Verkaufsaußendienst -**

- 1. akquirieren**
- 2. telefonieren – terminieren**
- 3. Respekt – Vertrauen – Sympathie erzeugen**
- 4. Analyse Ist – Bedürfnisse – Bedarf – Motive – Strukturen**
- 5. anbieten – abschließen = Nutzen bezogen – 2-Gewinner**
- 6. Referenzen generieren**
- 7. Service leisten**

Im Wesentlichen delegationsfähig sind nach unserer Erfahrung die Kernkompetenzen 1,2,4 und 7, wobei zu Punkt 4 die ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) – Analyse gemeint ist.

Beispiel entnommen aus: Blog Hirnschrittmacher

<http://sglscheuermann.com/2012/02/21/beraten-und-verkaufen-1/>

1.2.1 100% Zielerreichung ist der Wendepunkt zwischen direkter, autoritärer und kooperativer Führung



Bis 100% ist die Führungskraft mehr gefordert

- anzuleiten (zu instruieren und korrigieren) und
- zu begleiten (zu trainieren und coachen).

Ab dieser Grenze gilt die ganze Konzentration dem

- Fordern und Fördern (delegieren und zur Selbstführung entwickeln).

Nur – worauf beziehen sich die 100%?

Was nicht gemeint ist –

- die individuelle Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter
- das vorgegebene Unternehmensmindestziel, außer es entspricht

der Summe –

- der Vollkosten für den Mitarbeiter zzgl.
- das Entgelt für die Führungsdienstleistung sowie
- den kalkulierten Gewinn- oder Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter.

Wenn wir Mitarbeiter, die die 100% noch nicht erreicht haben, kooperativ führen wollten, würden wir nichts weiter als Unsicherheit, Umwege und dadurch eine deutlich verlängerte Zeit bis zum Erfolg in Kauf nehmen.

Mitarbeiter, die 100% oder mehr beitragen, sollten auf freiwilliger Basis gefordert und gefördert werden. Was auch bedeuten kann, sich mit dem Erreichten zu bescheiden, wenn der Mitarbeiter mit dieser Zielerreichung zufrieden ist.

1.2.2 Hobby-Führungskräfte im Vertrieb



Was bedeutet es, ein Profi als Führungskraft im Vertrieb zu sein?

Ein Profi produziert für sich und das Unternehmen durch seine Führungsdienstleistung mindestens so viel Wertschöpfung, wie er durch eigene, aktive Vertriebszeit produzieren würde; plus einen Bonus für die höhere Verantwortung Mitarbeiter zu führen, zu fordern und zu fördern. Jede Vertriebsführungskraft, die dauerhaft weniger mittelbaren Mehrwert erwirtschaftet, sollte besser weiterhin selbst verkaufen/beraten.

Manches Unternehmen nimmt in Kauf, dass sie Hobby-Führungskräfte beschäftigt, um durch eine höhere Kopfzahl an Mitarbeitern die Bedeutung des Unternehmens und des Vertriebs im Wettbewerb mit anderen Unternehmen der gleichen Branche zu erhöhen und Marktanteile hinzuzugewinnen.

Was jede Profi-Führungskraft braucht, sind Profi-Mitarbeiter, die durch ihre Verkaufsleistung so viel Wertschöpfung erzielen, dass ihr Anteil daran ihnen erlaubt, dauerhaft ohne Zuschüsse ihren Lebensstandard und ihre Verpflichtungen zu decken. In der Finanzdienstleistungsbranche z.B. sollte es ebenfalls möglich sein, dass sich der Berater die Absicherung und Vorsorge leisten kann, die er selbst einem Kunden in vergleichbarer Situation empfiehlt.

Wenn das nicht funktioniert, versuchen nicht wenige Führungskräfte (einige Unternehmen erwarten es auch von ihnen), zusätzlich zur Führungs- und Rekrutierungsverantwortung selbst einen wesentlichen Teil des Umsatzes der Vertriebseinheit zu generieren. Dieser äußerst kraft- und zeitraubende Einsatz ist nur über eine begrenzte Zeitspanne sinnvoll und endet nicht selten statt in einem funktionierenden Vertriebsteam in einem veritablen Burn-out.

Meine Botschaft an die Führungskräfte lautet:

Betrachten Sie es als Ihr persönliches Projekt, mit Profis für sich selbst und das Unternehmen mehr Einkommen zu erzielen als solo, als Ein-Mann/Frau Vertriebsprofi-Einzelkämpfer. Sollte

dies auf die Dauer von 2-3 Jahren nicht gelingen, treffen Sie eine Entscheidung. Effektive, erfolgreiche Führung kann gelernt werden oder – back to the roots.

Es ist kein Abstieg und keine Schande, aus einer Führungsverantwortung wieder zurück in eine Beratertätigkeit zu wechseln, wenn dies besser zur eigenen Persönlichkeit passt. Es ist z.B. nicht jedermanns Sache, sich über Erfolge anderer freuen zu können ohne neidisch (nicht mal missgünstig!) zu werden. Wenn die eigene Motivationsstruktur besser zu einer Vertriebsverantwortung passt, wäre es absolute Selbstkasteiung und -verleugnung, um jeden Preis führen zu wollen.

1.2.3 Exkurs: Mittelmäßige Verkäufer im Außendienst und ein paar Gedanken zur Führungstauglichkeit

1) Ist es überhaupt möglich, es auch als mittelprächtiger Verkäufer über den Status der Hobby-Führungskraft hinauszuschaffen?

Nach meiner Überzeugung gibt es keine mittelmäßigen Verkäufer/Berater im Außendienst. Es gibt schlechte, aber fleißige Verkäufer und gute, aber faule Verkäufer, die beide mittelmäßige Resultate erzielen.

Schlechte Verkäufer mit zu wenig Akquise-Aktivitäten und Terminen werden über kurz oder lang aus dem Verkauf ausscheiden, gute und fleißige Verkäufer/Berater mit entsprechenden Aktivitäten erzielen dagegen Top-Resultate. Daneben gibt es noch ein paar wenige, geniale Verkäufer, mit denen wir uns hier, allein wegen der geringen Relevanz in der Praxis, nicht beschäftigen müssen.

P.S. Ich bin mir bewusst, dass diese Aussagen eine plakative Vereinfachung darstellen, die aber für das Verständnis von Verkaufserfolgen hilfreich ist.

Was unterscheidet die guten von den schlechten Verkäufern/Beratern?

Vorausgesetzt, ein Verkäufer/Berater hat ein wettbewerbsfähiges, bedarfsgerechtes Produkt oder Dienstleistung, einen Marktzugang und die notwendigen Hilfsmittel, um eine Verkaufsabwicklung und Kundenbetreuung zu gewährleisten, geht es dabei um die Erfüllung der

3 wesentlichen Erfolgsfaktoren

- kontinuierliches Arbeiten
- Vertriebsorientierung, sowie eine erfolgsorientierte
- Selbstorganisation

und die Beherrschung der **7 Kernkompetenzen im Verkauf** (Siehe Seite 18)

Warum sind nun Verkäufer/Berater mit mittelmäßigen Resultaten i.d.R. keine guten Führungskräfte?

Ein Verkäufer/Berater mit mittelprächtigen Resultaten ist meist deshalb keine gute Führungskraft im Vertrieb, weil sie entweder die 3 Erfolgs-faktoren nicht lebt und/oder die 7 Kernkompetenzen im Verkauf nicht beherrscht und insofern nicht als Vorbild und/oder Coach für den Mitarbeiter taugt. Stimmt zumindest die Einstellung (3 Erfolgsfaktoren) könnte allerdings die Einarbeitung in die 7 Kernkompetenzen delegiert werden. Was bleibt ist, dass ein Führungsverantwortlicher, der die Kernkompetenzen nicht beherrscht, eben auch Schwierigkeiten hat, diese beim Recruiting und der Überzeugung seiner zukünftigen Mitarbeiter einzusetzen, die dann ja zu Kunden seiner eigenen, bedarfsgerechten Dienstleistung Führung werden sollen.

Welche besonderen individuellen Eigenschaften, sowie besonderen Kompetenzen für den Erfolg einer Führungskraft ausschlaggebend sind, die über die Qualitäten als Top-Verkäufer hinausgehen.

Selbst Top-Berater können als Top-Führungskraft ungeeignet sein, wenn z.B. ihre Persönlichkeitsstruktur und/oder Motivationslage nicht die geeignete für diese Aufgabe ist.

Zudem wird eine Führungskraft mit dieser Struktur meist wenig delegieren, alle Entscheidungskompetenzen dauerhaft bei sich behalten und sich oft unangemessen in den Arbeitsablauf der Mitarbeiter einmischen, da nur dann die notwendigen, beglückenden, feuerwehrmännischen Heldengefühle des "Machers" bedient werden können.

Zur Persönlichkeitsstruktur:

Sehr erfolgreiche Verkäufer / Berater sind i.d.R. auch sehr überzeugt von sich und ihrem Vorgehen – das macht auch einen Teil ihres Erfolges aus. Schwierig kann es dann z.B. sein, in einer Führungsverantwortung andere Temperamente oder Vorgehensweisen zur zielführenden Umsetzung der Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen zu tolerieren. Jede Identifikation mit dem eigenen Vorgehen macht blind und intolerant für Alternativen.

1.3 Das Pentagon der Führung WISSEN – KÖNNEN – WOLLEN – SOLLEN – DÜRFEN



Wir sitzen alle in einem Boot. Manche rudern wie verrückt, während andere Angeln oder gar genüsslich von draußen “ihren” Ruderern beim Schwitzen zuschauen. Viele Unternehmer sind heute auf einer anspruchsvollen “Regatta”, um im Wettbewerb zu bestehen, ihre Visionen zu realisieren und ihre Ziele zu erreichen. Und auch, um die Arbeitsplätze ihrer **Mit-arbeiter** zu sichern.

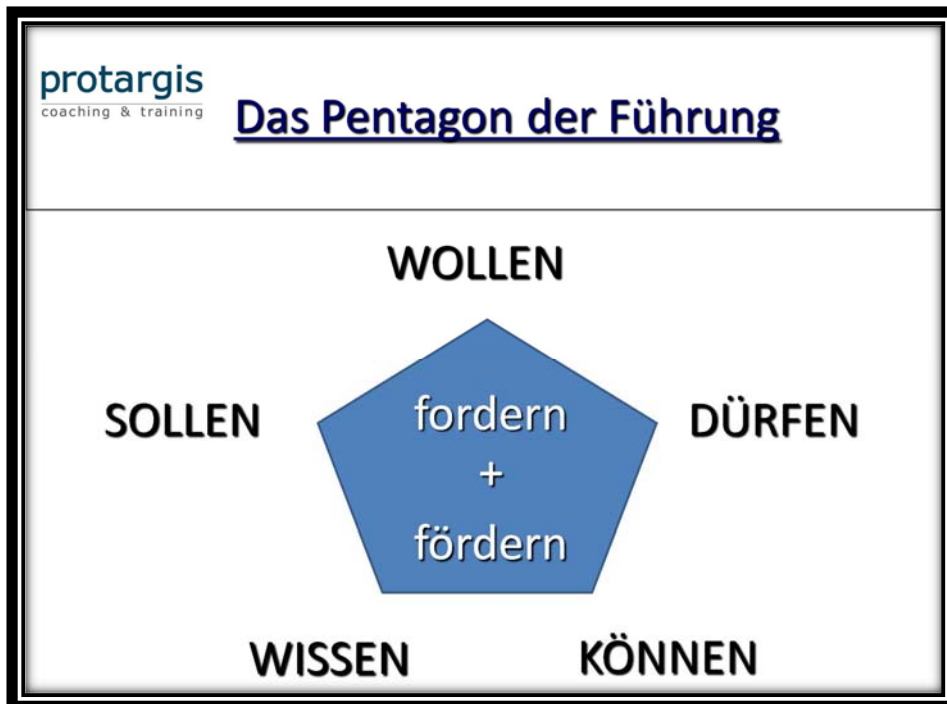
Diese Reise gleicht immer weniger einer Kaffeefahrt oder einem Vergnügungsausflug und immer mehr einer Expedition über Stromschnellen und Untiefen in unbekanntem Terrain, auf der wir uns auf unsere mitreisenden Mitruderer 100% verlassen können müssen. Nicht alle sind gleich fit für diese Tor-tour.

Manchen fehlt das **WISSEN**, das **KÖNNEN**, die Kraft oder die Ausdauer. **Macht nichts**. Wissen kann gelernt, Können trainiert und Kraft wie Ausdauer können erarbeitet werden. Selbst Versehrte und Verletzte können genesen und/oder, ihren eingeschränkten Möglichkeiten entsprechend, angemessene Aufgaben übernehmen.

Nur diejenigen, die nicht mittun **WOLLEN**, die nicht **mit-arbeiten**, die keine Lust haben, sich anzustrengen, die glauben, es würde reichen, beschäftigt zu scheinen, müssen notwendiger Weise aus dem Boot entfernt werden.

Warum?

1. Sie sind Ballast, den alle anderen "mitschleppen" müssen.
2. Sie tragen zur Frustration derer bei, die sich anstrengen und einbringen.
3. Im Endeffekt gefährden sie im Unternehmen den Erhalt der Arbeitsplätze für jede und jeden.



Alle Mitarbeiter mit Engagement sollten gefordert und gefördert werden.

Alle Mitarbeiter mit Engagement sollten jede mögliche Hilfestellung erhalten, solange die Anforderungen einer Stelle zumindest auf Sicht für sie überhaupt erfüllbar sind.

Von allen Mitarbeitern OHNE ausreichendes Engagement sollten wir uns trennen. Natürlich auch hier **nach** klarer Ansage und der Chance, das eigene Verhalten zu überdenken und zu verändern.