

FÜHRUNG ALS SCHLÜSSELKOMPETENZ

I.	Prinzipien und Vertrauen: das Fundament	2
II.	Human-Innovation und Training	6
III.	Naturgesetze der Führung	8
IV.	Die 10 Gebote richtiger und guter Führung	11

**"Die meisten Menschen hassen es, schlecht geführt zu werden.
Die beste Art und Weise, Menschen zu führen, besteht darin,
sie zu befähigen, sich selbst zu führen."**

I. PRINZIPIEN UND VERTRAUEN: DAS FUNDAMENT

Führung ist eine Kunst, aber auch ein Handwerk. Jeder braucht es, nur wenige beherrschen es. Andere führen kann nur, wer sich selbst führen kann und sich führen lässt, nicht nur von anderen, sondern idealerweise von der Stimme seines Herzens, seiner Intuition.

Als Unternehmer sollten Sie sich klarmachen, dass gute Führung am meisten zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt. Wir sind überzeugt davon, dass die erfolgreichsten Unternehmer in der Zukunft diejenigen sein werden, denen es am besten gelingt, die Führungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen zu entwickeln.

Dazu zählen wir die Fähigkeit, sich selbst zu führen, sich führen zu lassen sowie Chefs, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden und Projekte zu führen. Führung ist eine Dienstleistung – denken Sie an Bergführer oder Schiffslotsen. Je größer das vorhandene Talent, desto größer die Verpflichtung, Führungsverantwortung zu übernehmen. Aus den vorgenannten Gründen ist es für Unternehmer enorm wichtig, die Attraktivität ihres Unternehmens für die besten Leute zu steigern. Die besten Leute zieht es dort hin, wo sie die beste Führung und die besten Entwicklungschancen finden.

Zusammenarbeit erfordert in erster Linie Vertrauen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter vereinbarte Ergebnisse – ob finanzieller oder immaterieller Art – erreichen, und dass sie mit den Wertvorstellungen des Unternehmens übereinstimmen. Die Unternehmenskultur und die Spielregeln sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter so inspiriert sind, dass sie die Kunden inspirieren und diese das Unternehmen begeistert weiterempfehlen. Das macht in der Regel auch jeden Unternehmer glücklich.

Dabei muss das Management mit gutem Beispiel vorangehen. Zur Unternehmenskultur gehören Kommunikationsrituale, oft die gebetsmühlenartige Wiederholung einfacher Merksätze sowie Symbole und Rituale, Anekdoten und Geschichten. Gerade gute Storys lassen sich gut merken und können Menschen stark inspirieren.

Folgende *sechs Führungsprinzipien* (angelehnt an Malik) bilden den Rahmen:

-
1. Resultat-Orientierung
 2. Beitrag und Verantwortlichkeit für das Ganze
 3. Konzentration auf Wichtiges und Weniges
 4. Stärken-Orientierung
 5. Vertrauen
 6. Konstruktiv-positive Einstellung
-

Alle diese Grundsätze oder Prinzipien wirken synergetisch zusammen und verstärken sich gegenseitig. Will man eines herausgreifen, das die stärkste positive Wirkung hat, dann ist es Vertrauen. Vertrauen erwächst aus Charakter und Kompetenz. Eine Vertrauenskultur ist die Grundvoraussetzung, um für die besten Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Folgende Formel soll Ihnen helfen, sich der Zusammenhänge zwischen Strategie und Umsetzung immer bewusst zu sein:

$$\mathbf{R} \text{ (Resultate)} = \mathbf{S} \text{ (Strategie)} \times \mathbf{U} \text{ (Umsetzung)}$$

Ein zusätzlicher Faktor, der im Positiven wie im Negativen wie ein Turbo wirkt, ist der Faktor *V* (Vertrauen). Ohne Vertrauen ist es schwierig, eine Strategie zu entwickeln, und noch schwieriger, sie umzusetzen.

Die vollständig erweiterte Formel lautet also:

$$\mathbf{R} = (\mathbf{S} \times \mathbf{U}) \mathbf{V}$$

In jeder Führungssituation und in jeder Beziehung ist Vertrauen in Form von sogenanntem Beziehungsvertrauen unabdingbar. Führung heißt Ergebnisse erzielen auf eine Art und Weise, die Vertrauen schafft. Fragen Sie sich immer: Wem kann ich vertrauen und wer vertraut mir? Wie bei einem Bankkonto, bei dem Einzahlungen wie Abhebungen verbucht werden, führen wir unbewusst für jede unserer Beziehungen Buch.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sollen Ihnen helfen, auf allen Ihren Beziehungskonten Guthaben aufzubauen. Man kann diese Verhaltensweisen auch trainieren, wobei sich die ersten fünf stärker auf den Charakter auswirken und die restlichen auf die Kompetenz.

-
1. Kommunizieren Sie ehrlich und offen
 2. Zeigen Sie Respekt
 3. Schaffen Sie Transparenz
 4. Berichtigen Sie Fehler
 5. Zeigen Sie Loyalität
 6. Liefern Sie Ergebnisse
 7. Werden Sie besser, indem Sie aus Fehlern lernen
 8. Konfrontieren Sie die Realität und verlieren Sie nie Ihren Optimismus
 9. Äußern Sie klar Ihre Erwartungen mit den Fragen:
Was? Warum? Wozu? Wie viel?
 10. Vereinbaren Sie Messgrößen
 11. Praktizieren Sie Berechenbarkeit
 12. Hören Sie mehr zu als Sie reden
 13. Halten Sie Ihre Versprechen
-

Ebenso wie im Kompetenzbereich das Selbstvertrauen und das Beziehungsvertrauen eine notwendige Voraussetzung darstellt, hilft Organisationsvertrauen Strukturen, Systeme und Symbole in einer Organisation zu installieren.

Dabei gibt es sieben Verhaltensweisen, die es zu vermeiden gilt und sieben Faktoren, die Organisationsvertrauen aufbauen. Man kann insoweit bei der ersten Gruppe von Vertrauenssteuern sprechen die es zu vermeiden gilt, bei der zweiten Gruppe um Vertrauensdividenden, die es zu verdienen gilt.

Vermeiden Sie:

1. Redundante, aber überflüssige Kontrollen
2. Zu viel Bürokratie
3. Unnötige Machtspiele
4. Mitarbeiterfluktuation
5. Innere Kündigung
6. Kunden- und Lieferantenfluktuation
7. Betrug, Wucher, Ausbeutung

Fördern Sie:

1. Wertsteigerung
 2. Beschleunigtes, qualitatives Wachstum
 3. Innovation
 4. Interne Zusammenarbeit
 5. Externe Kooperation
 6. Bessere Umsetzung
 7. Loyales Verhalten gegenüber Jedermann
-

Während Selbstvertrauen auf dem *Prinzip der Glaubwürdigkeit* beruht und sich umso mehr entfaltet, je mehr wir uns Ziele setzen und erreichen, Versprechen halten und tun, was wir sagen, sowie unsere Fähigkeit, anderen zu vertrauen, verbessern, beruht das Beziehungsvertrauen auf dem sogenannten *Zuverlässigkeitsprinzip*.

Das Organisationsvertrauen basiert auf dem *Wertschätzungsprinzip* und das Marktvertrauen auf dem *Reputationsprinzip*, welches bedeutet, auf dem Personal- und Kundenmarkt ein positives Markenimage zu haben und einen guten Ruf zu genießen. Der gute Ruf ist als Reflektion des Vertrauens der Marktteilnehmer in das Unternehmen zu sehen.

Das Gesellschaftsvertrauen beruht auf dem sogenannten *Beitragsprinzip*. In den Genuss dieses Vertrauens kommt, wer andere inspiriert, Werte kreiert und Beiträge für das Gemeinwohl und das „*Große Ganze*“ leistet.

II. HUMAN-INNOVATION UND TRAINING

Zur effektiven Führung gehört es ferner, professionelle Systeme bei der Einstellung, Förderung und Entlassung von Mitarbeitern einzusetzen.

Während dies bei Einstellungen sofort als wichtig akzeptiert ist, wird die Bedeutung für die Entlassung verkannt. Während sich der Charakter nur schwer verändern lässt, ist Kompetenz leicht zu steigern. Dennoch wird viel zu viel Zeit darauf vergeudet, Mitarbeiter, die eigentlich nicht passen, an das System anzupassen. Klüger wäre es, zum frühestmöglichen Zeitpunkt, wenn feststeht, dass sie nicht zum Wertesystem passen, sich in vernünftiger Form von ihnen zu trennen. Alles andere schadet dem Unternehmen als Ganzes und auch dem betroffenen Mitarbeiter mehr, als man gemeinhin glaubt. Denn auch er arbeitet in dem für ihn falschen Unternehmen, in dem er nie richtig Erfolg haben wird und sich auch deshalb nie ganz wohlfühlt.

Gute Führung wählt die richtigen Mitarbeiter aus, hilft ihnen, ihre Stärken weiterzuentwickeln, sich selbst besser zu managen und führt sie auf den Pfad der Selbsterkenntnis. Ohne Selbsterkenntnis sind kein Selbstvertrauen, kein Selbstbewusstsein und auch keine Verantwortungsübernahme für das Ganze möglich. Erst wenn die Mitarbeiter sich bewusst werden, wer sie sind und was sie am besten können und wollen, ist es möglich, die Vision des Unternehmens und die darauf abgestimmten Zielgrößen gemeinsam anzusteuern. Es gibt wenig, das glücklicher macht, als seinen Platz im Leben gefunden zu haben und gemeinsam mit anderen eine Welt zu erschaffen, in der alle ihr volles Potential leben können.

Wollen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Resultate erzielen, erfordert dies entsprechende Maßnahmen und Aktionen. Diese setzen wiederum Entscheidungen voraus, Entscheidungen brauchen als Vorstufe klare Absichten. Diese Absichten hängen von den wahrgenommenen Möglichkeiten ab, und die wahrgenommenen Möglichkeiten von unseren mentalen Modellen, Weltbildern, also von Gedankenformen, die uns wie Landkarten zur Orientierung von unseren Eltern, den Medien und Politikern einprogrammiert worden sind. Sie gilt es in erster Linie zu verändern, wenn wir bessere Resultate wollen. Veränderungsprozesse erfordern Umlernen, das in der Praxis durch Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet wird.

Gerade in einer Krise, in der die für stabile Verhältnisse genügenden Kompetenzen nicht ausreichen und Kompetenzsteigerung absolut notwendig ist, sollte ein Denken in Aufwandskategorien, nämlich in Seminarkosten und Tagessätzen, schnell aufgegeben werden – auch und gerade, wenn die Kostenkiller unterwegs sind.

Besser wäre ein Denken, das sich konsequent auf Wertsteigerung durch Verbesserung der Kompetenzen fokussiert.

Gerade in Krisensituationen können wir es uns am wenigsten leisten, auf Kompetenzsteigerung zu verzichten. Sie ist genau wie Innovation überlebenswichtig. Die Lösung muss lauten: Verbesserung der Umsetzungsquote durch professionelles Transfercoaching, sei es durch externe Coachs, die nach bzw. zwischen Seminaren die Umsetzung begleiten oder noch besser, die Ausbildung unternehmensinterner Coachs, weil aller Erfahrung nach die Chefs und Führungskräfte mit dem Killerargument „keine Zeit wegen Tagesgeschäft“ ihren Aufgaben nicht genügend nachkommen. Durch eigenes Training müssen diese erst ihre fünf Hauptaufgaben verinnerlicht haben:

-
1. Für Ziele sorgen
 2. Organisieren
 3. Entscheidungen herbeiführen
 4. Kontrollieren
 5. Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern
-

Es gibt keine Patentrezepte für gute Führung, auch keine beste Methode oder besten Stil – so viel kann man sagen. Guter Führung gelingt es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und sie optimal zu fördern. Das können die Chefs und Führungskräfte besonders gut, die von Haus aus engagiert, fachlich, unternehmerisch und persönlich kompetent sind.

Wer außerdem seine Mitarbeiter und Kunden als Menschen mag und dies auch zeigt, und bereitwillig, mit Freude und Begeisterung das tut, was notwendig ist, hat die besten Voraussetzungen für gute Führung – der Rest ist Training, Coaching und praktische Erfahrung.

III. NATURGESETZE DER FÜHRUNG

Wer Führungsverantwortung trägt, sollte sich – um sich größere Enttäuschungen zu ersparen – darauf einstellen, dass er oder sie auf ein gesellschaftliches Klima und eine Verwöhnkultur trifft, die die Führung zur Spitzenleistung und die Erzeugung von Lust auf Zukunft nicht gerade erleichtert. Deshalb möchten wir Ihnen noch einige nützliche wissenschaftliche Erkenntnisse mit auf den Weg geben.

Evolutionsbiologisch ist das Verhalten des Menschen durch Lust und Unlust gesteuert. Er oder sie versucht, möglichst viel Lust zu bekommen und Unlust zu vermeiden. Allerdings wird oft übersehen, dass wir durch die Evolution immer noch auf Anstrengung programmiert sind, obwohl unsere moderne Zivilisation nur eines im Sinne zu haben scheint, uns Lust ohne Anstrengung zu verschaffen.

Unsere Fähigkeit, uns anzustrengen um zu überleben, wird immer weniger gebraucht. Das triebhafte Verlangen, in übersteigerter Form die Gier nach Lust, ist allerdings nicht verschwunden, sondern wird in unserem Wirtschaftssystem immer stärker stimuliert und regelrecht ausgebeutet.

Lust ohne Anstrengung macht krank, aggressiv und unzufrieden, da evolutionär Lust an Anstrengung gekoppelt ist, sozusagen als Belohnungssystem für besondere Leistungen, die das Überleben sicherstellen. Zu diesen Belohnungen gehört Anerkennung durch die Anderen, die man sich nicht kaufen kann.

Für viele Menschen löst die Anstrengung durch Arbeit Unlust aus, was bei bestimmten Arten von Arbeit und der damit verbundenen Überlastung nur zu verständlich ist. Diese negative Erfahrung von ausgebeuteter Arbeitskraft rief die Sehnsucht nach mehr Freizeit hervor. Die Geschichte der Gewerkschaften ist die Geschichte vom Kampf gegen Ausbeutung und vom Kampf um die Reduzierung der Arbeitszeiten zugunsten von mehr Freizeit. Wie vieles Gute wurde auch dies übertrieben, was dazu führte, dass die frühere Überforderung der Menschen nunmehr einer Unterforderung und dadurch verursachter Langeweile wich.

Die Trennung von Lust und Anstrengung als Freizeit und Arbeit war fatal. Der deutsche Slogan „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ sollte endlich ersetzt werden durch die den Naturgesetzen besser entsprechenden Aussagen „Arbeitsfreude durch Lust an Leistung, um so das wieder zusammenzubringen, was natürlicherweise zusammen gehört: Lust und Anstrengung. Welche psychischen und physischen Folgen eine Trennung hat, zeigt uns das Phänomen der Langzeitarbeitslosigkeit.

Gleichzeitig wissen wir aus eigener Erfahrung, dass es sehr wohl möglich ist, Lust durch Anstrengung zu erfahren: bei der Arbeit und bei jeder Tätigkeit, mit der wir eins werden, beim Sport, beim Singen, beim Tanzen, in der Liebe. Aus den Medien und vielen wissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir seit Jahren, dass Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern – wie Klettern, Golfspielen, Schachspielen, Lesen – und viele andere anstrengende Tätigkeiten die Lebensenergie zum Fließen bringen, den sogenannten Flow-Effekt erzeugen, der mit intensiven Lust- und Glücksgefühlen verbunden ist.

Im unternehmerischen Kontext ist eine Organisation am erfolgreichsten und wettbewerbsfähigsten, wenn sie die Fähigkeit zur Erneuerung (Innovation), die Fähigkeit zur Expansion – und verwurzelt in starken Werten und Traditionen – eine hohe Stabilität aufweist.

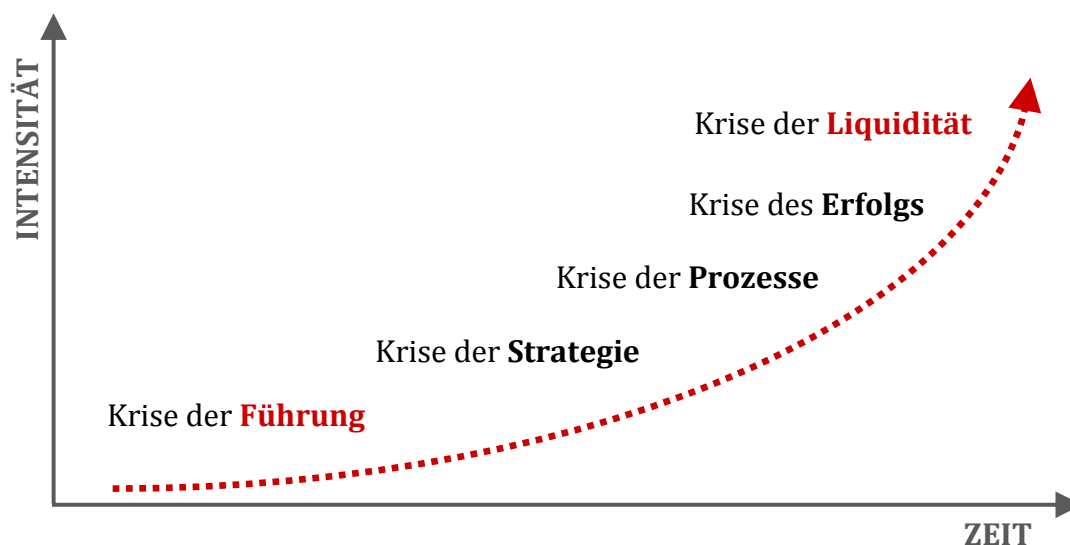
Nach allem wird klar, dass die Beachtung der sogenannten Naturgesetze der Führung die Wahrscheinlichkeit wirtschaftlichen Erfolgs und einer verbesserten Lebensqualität gewaltig erhöht.

Dazu sollten Sie das Unternehmen so gestalten, dass alle Beteiligten (Chef, Mitarbeiter und Kunden) dauerhaft Flow erleben, was immer dann der Fall ist, wenn genügend Freiräume für Experimente und Kreativität, also eine starke Innovationskultur vorhanden sind, herausfordernde, aber nicht dauerhaft überfordernde Aufgaben und Problemstellungen und entsprechendes Training die Kompetenzen steigern, dafür gesorgt ist, dass Leistung anerkannt und die Menschen wertgeschätzt werden, was immer große Lust erzeugt. Dazu gehört Team Spirit und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, was die emotionale Bindung verstärkt und damit die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht. Diese Gesetzmäßigkeiten betreffen vor allem die Führung von Menschen.

Die Führung des gesamten Unternehmens als im Wettbewerb stehendes produktives System erfordert darüber hinaus eine laufende Verbesserung des gemeinsamen Handelns. Hierzu gehört die Kompetenzsteigerung eines jeden Mitarbeiters, um so die Gesamtfitness des Unternehmens zu maximieren. Darüber hinaus müssen die Werte und Tugenden in der Unternehmenskultur verankert und gelebt werden, ohne die erfolgreiche Kooperation nicht funktioniert: Vertrauen, Mut zur Wahrheit, absolute Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit und Rücksichtnahme sind Überlebensbedingungen.

Richtiges Handeln heißt: Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, kalkulierte Risiken eingehen, um Chancen zu nutzen und nicht zuletzt konsequente Umsetzung. Die letzte und vielleicht wichtigste Funktion guter Unternehmensführung heißt Kompetenz so einsetzen, dass auf möglichst effiziente Art und Weise die angestrebten Resultate erzielt werden.

Auch insoweit ist richtige und gute Führung wahrhaft die Schlüsselkompetenz für Lust auf Zukunft. Und nicht nur das: In Unternehmen gilt die Qualität der Führung heute als Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg – und als erstes und grundlegendes Frühwarnsignal für die Vermeidung existentieller Krisen. Wer Führungsdefizite erkennt und behebt, bringt sein Unternehmen zum frühestmöglichen Zeitpunkt (zurück) auf die Erfolgsspur. Oder anders gesagt: Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens haben ihren Ursprung immer in der Qualität der Führung:



IV. DIE 10 GEBOTE RICHTIGER UND GUTER FÜHRUNG

Die folgenden zehn Gebote sollen Sie anregen, diese Schlüsselkompetenz bei sich und anderen weiterzuentwickeln.

-
1. Du sollst Deinen Nächsten lieben wie Dich selbst.
 2. Du sollst die Menschen durch Dein Beispiel inspirieren.
 3. Du sollst am Anfang das Ende im Sinn haben.
 4. Du sollst den Beitrag für das Ganze über die Bedürfnisse des Egos stellen.
 5. Du sollst durch Wertschätzung zur Wertschöpfung beitragen.
 6. Du sollst Wichtiges vor Dringendem erledigen.
 7. Du sollst die Stärken Deiner Mitarbeiter stärken und die Schwächen ausgleichen.
 8. Du sollst eine Kultur des Vertrauens und des Teilens schaffen.
 9. Dein Erfolg soll sein, andere erfolgreich zu machen.
 10. Du sollst immer Dein Bestes geben und rechtzeitig den Weg für Deine Nachfolger bereiten.
-

In der chinesischen Hochkultur ging man mit dem Thema Führung wie folgt um:

Einen schlechten Führer verachten wir.
Einen guten Führer bewundern wir.
Vom besten Führer sagen wir:
„Wir hätten es auch ohne ihn geschafft.“

Auf Wunsch stellen wir auch weiteres Informationsmaterial und Videos zur Verfügung. Weitere Details und Einzelheiten erläutern wir Ihnen gerne im persönlichen Gespräch.

Sie erreichen die **Hauptansprechpartner im Trainerteam** telefonisch und per SMS – auch außerhalb der Geschäftszeiten und an Trainingstagen – am besten unter:

Dieter Lutz, Chef-Trainer: 0171 2415017

Christian Lang, Akademieleiter: 0177 2902203

Sie können uns Ihre Fragen auch gerne per E-Mail senden:

dieter.lutz@erc.de

christian.lang@erc.de

Besuchen Sie auch unsere Website www.erc.de
oder folgen Sie gleich diesen Links:

[Antworten auf die häufigsten Fragen](#)

[Wertvolle Texte, Tools und Videos](#) mit Impressionen und Stimmen

[Trainings-Workshop „Führungs- und Umsetzungs-Strategien \(FUS\)“](#)

mit *4-wöchigem persönlichen Umsetzungscoaching*

ERC Lutz Business Coaching AG

Im Bühl 10

D-77694 Kehl

Tel. 07854 9696-0

Fax 07854 9696-20

E-Mail: infos@erc.de

www.erc.de