

HANSER



Leseprobe

ZU

Heute Chef – morgen agil

von Robert Schiller

ISBN (Buch): 978-344-6-45527-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45610-5

ISBN (ePub): 978-3-446-45771-3

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45477-4>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Darum geht es	1
Zum Gebrauch des Buchs	5
1 Was ist Führung?	7
1.1 Bei sich selbst beginnen	8
1.2 Situation, Aufgabe und Beziehung in Einklang bringen	9
1.3 Wer führt wen?	13
2 Erfolgsfaktoren und Risikobereiche	19
2.1 Schlüssel der Führung	19
2.1.1 Auf Vertrauen setzen	20
2.1.2 Anerkennen, wertschätzen und Feedback geben	27
2.1.3 Sinn vermitteln	28
2.1.4 Neugierig sein als grundsätzliche Haltung	32
2.1.5 Mit Macht umgehen	36
2.1.6 Mut aufbringen	40
2.1.7 Auf Körpersprache achten	44
2.1.8 Wohlbefinden fördern	49

2.2	Hindernisse der Führung	56
2.2.1	Sehnen nach Regeln und unhinterfragtes Anpassen	56
2.2.2	Falle Perfektion	59
2.2.3	Halbe Sachen und Halbwahrheiten	61
2.2.4	Vorurteile	65
3	Voraussetzung für Agilität: Fähigkeit der Selbstführung	71
3.1	Die eigene Geschichte kennen	72
3.2	Dem Herzen folgen und dabei vernünftig abwägen	74
3.3	Mut zur Tat	82
3.4	Geistig beweglich sein	85
3.5	Aus dem eigenen Schatten treten	87
3.6	Macht handhaben	89
3.7	Manipulation kontrollieren	93
3.8	Nein sagen können	96
3.9	Negative Gedankenspiralen durchbrechen	97
3.10	Die eigene Zeit im Griff haben	99
3.11	Gesund führen	101
3.12	Privat- und Berufsleben ausgleichen	110
4	Das Handwerkszeug der Führung	113
4.1	Kommunizieren, kommunizieren und nochmals kommunizieren	113
4.2	Fortwährend gestalten	135
4.3	Verhandlungskunst beherrschen	139
4.4	Mit Widersprüchlichkeiten umgehen	145

5	Zukunftsgerichtet, dezentral und offen ..	149
5.1	Zukunftsfähig nur als Team und mit Projektarbeit	150
5.1.1	Teams führen	150
5.1.2	Projektarbeit durchführen	158
5.2	Wechselnde Führung	162
6	Lernen, Leisten, Wirken	167
6.1	Lernen	168
6.1.1	Was bedeutet Lernen?	168
6.1.2	Wie lernt ein Einzelner?	175
6.1.3	Wie lernt ein Team?	177
6.1.4	Wie lernt ein Unternehmen?	180
6.2	Leisten	182
6.2.1	Leistung verstehen	182
6.2.2	Leistung erbringen	185
6.2.3	Leisten als Unternehmen	189
6.3	Wirken	198
6.3.1	Wirkung im Alltag	199
6.3.2	Anhaltende Wirkung	202
6.3.3	Wirken als Unternehmen	204
7	Unternehmenskultur – Wer sind wir? ...	215
7.1	Unternehmerische Orientierung	215
7.2	Führungsinstrumente	218
7.2.1	Leitbild	219
7.2.2	Strategie	221
7.2.3	Funktionen	231

8	Aktuelle Entwicklungen: Wohin gehen wir?	235
8.1	Weltweite Entwicklungen	236
8.1.1	Klimawandel	236
8.1.2	Gleichberechtigung der Interessen	237
8.1.3	Migration und Flüchtlingsströme	237
8.1.4	Technologische Entwicklung	238
8.1.5	Verstädterung	254
8.1.6	Konnektivität	256
8.1.7	Welthandel	257
8.1.8	Kapitalismus	259
8.1.9	Ziele für nachhaltige Entwicklung	263
8.2	Europas Entwicklung	268
8.3	Anforderungen an Unternehmen und Führungskraft	273
8.3.1	Veränderte Arbeitswelt	273
8.3.2	Grundhaltung Kooperation	280
8.3.3	Anforderungen an die Führungskraft	282
9	Zentrale Begriffe	285
	Index	291
	Der Autor	295

Darum geht es

Liebe Leserin, lieber Leser,

morgens mit Tatendrang zur Arbeit gehen, mitgestalten und abends zufrieden nach Hause zurückkehren. Wer will das nicht!

Diesem Anliegen widmet sich *Heute Chef - morgen agil*. In der Arbeitswelt erleben wir eine Zeitenwende, und zu führen ist die Aufgabe aller geworden. Dieses Buch ist das Arbeitsinstrument dazu. Es beantwortet in leicht verständlicher Art das Warum, das Was und das Wie der Führung. Dies immer mit Blick auf die längerfristigen weltweiten Entwicklungen und den sich daraus ergebenden Anforderungen an eine zukunftsgerichtete Führungsarbeit.

Ein Unternehmensangehöriger muss das Unternehmen verstehen, um sich wirkungsvoll in das Geschehen einbringen und es mitgestalten zu können. Umgekehrt sind die Unternehmen wie nie zuvor auf das Mitdenken und Mitmachen aller Beteiligten angewiesen, um agil, das heißt beweglich sein zu können. Dazu gehören auch die „Externen“ wie beispielsweise externe Dienstleister, Lieferanten und Kunden.

Heute Chef - morgen agil ist auf die allermeisten Arbeitsgemeinschaften unserer Gesellschaft anwendbar, sofern sie eine unternehmerische Grundhaltung verkörpern. Daher

umfasst der Begriff „Unternehmen“ in diesem Buch wirtschaftliche, soziale, staatliche und kulturelle Arbeitsgemeinschaften. Als Beispiel für jeden dieser vier Bereiche etwa ein kleines oder mittleres Unternehmen KMU, einen Interessenverband, eine Stadtverwaltung und eine Kirchgemeinde.

Heute Chef - morgen agil konzentriert sich auf drei Fragen, die sich jedes Unternehmen wieder und wieder stellen muss: Wer sind wir? Wohin gehen wir? Wie arbeiten wir? Eng mit diesen Fragen verknüpft ist eine vierte Frage: Was ist Führung? Führung beginnt bei sich selbst, bei der Selbstführung. Je besser ich mich selbst verstehe und in mir ruhe, desto offener kann ich für die Anliegen des Unternehmens und der Beteiligten sein. Keine Teamführung ohne Selbstführung.

Zur längerfristigen Existenzsicherung des Unternehmens bedürfen die vier Fragen der Antworten. Antworten, die von den Unternehmensangehörigen verstanden und getragen werden. Antworten, die im verantwortungsvollen Miteinander an künftige Anforderungen und Möglichkeiten angepasst werden, ohne Bewährtes unnötig aufzugeben. Antworten, die Neugier, Interesse und Freude an der gemeinsamen Arbeit ausdrücken als auch das Warum, das Was und das Wie des eigenen, persönlichen unternehmerischen Tuns. Das größte Energiepotenzial liegt in den agilen Unternehmen, deren Angehörige die richtige Art zu denken und zu handeln erlernt haben.

Heute Chef - morgen agil ist ganz auf die Anwendung im Unternehmen ausgerichtet und will eine Basis für die Zusammenarbeit aller Unternehmensangehörigen sein. Beispiele verdeutlichen, worauf es in Alltagssituationen ankommt und wie vorzugehen ist. Tipps und Übungen stärken die eigene Führungsarbeit und bereiten auf bestimmte Situationen vor. Das Buch räumt mit überholten Vorstellun-

gen auf und denkt „Führung“ zukunftsgerichtet weiter. Es ist Anker und Wegweiser für die Arbeit im Unternehmensalltag; ein wirkungsstarkes Einmaleins einer gemeinsamen Führungsarbeit, wie wir sie schon heute brauchen.

Viel Freude mit *Heute Chef - morgen agil*.

Robert Schiller

Zum Gebrauch des Buchs

*Wenn du siehst, dass dein Ziel noch fern ist,
dann fang an, dich auf den Weg zu machen.
Konfuzius (551-479 v. Chr.), chinesischer Philosoph*

Besinnung und Konzentration auf Grundsätze der Führung sind der beste Garant, als Einzelner und als Unternehmen gut voranzukommen. Es gilt immer:

- Gesunden Menschenverstand nutzen!
- Dem Drang, unverzüglich handeln zu müssen, widerstehen.
- Man selbst sein.

Zum Einstieg in das Arbeiten mit *Heute Chef - morgen agil* empfiehlt sich, das Buch erst einmal durchzublättern, um so dessen Struktur kennenzulernen.

Wollen Sie eine bestimmte berufliche Angelegenheit einer Lösung zuführen oder voranbringen, bietet sich das folgende Vorgehen an:

- Buchstellen finden, welche die Angelegenheit behandeln. Das Inhaltsverzeichnis und das Stichwortverzeichnis erleichtern die Suche.
- Auseinandersetzung mit den Grundgedanken und empfohlenen Vorgehensweisen.

- Diese auf die gewählte Angelegenheit übertragen und danach handeln.
- Gemachte Erfahrungen für spätere, ähnliche Fälle niederschreiben.

Fremderfahrungen sind gute Lernquellen. Gemeint ist das Mitverfolgen von Fällen, an denen man selbst nicht direkt beteiligt ist. Dabei dienen die Fragen: Worum geht es? Wodurch wurde der Fall ausgelöst? Wie handeln die Einzelnen? Welches sind die Folgen? Was hätte *ich* in diesem Fall getan?

Der Buchinhalt beruht teilweise auf dem Gedankengut früher erschienener Publikationen des Autors, auf Webdienst-Beiträgen, vor allem der Harvard Business School, Boston, und des International Institute for Management Development IMD, Lausanne, sowie Fachsendungen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Direkt benutzte Quellen sind durch Namensnennung gekennzeichnet.

Das aufgezeigte Gedankengut im Unternehmensalltag zu erproben, liegt in Ihrer Hand. Neu erworbene Haltungen und Verhaltensweisen können nicht oft genug geübt werden. Das stärkt Ihre Stellung im Unternehmen und bringt Sie als Führungskraft weiter.

In der Führung gibt es weder die *eine* Wahrheit noch das *eine* Erfolgsrezept. Im Unternehmen ergeben sich immer wieder neue Situationen, die angepasstes Vorgehen erfordern. Die Grundsätze der Führung hingegen werden sich kaum ändern.

Und nun: gute Lektüre und Mut zu ersten Schritten.

1 Was ist Führung?

*Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.
Lao-Tse (604-531 v. Chr.), chinesischer Philosoph, Begründer des Taoismus*

Führung ist allgegenwärtig, vielfältig und lässt sich in kein Schema pressen. Jede Situation ist verschieden, und wir leben heute in einer atemlosen Zeit des rasenden Stillstands. Grund genug, sich auf das Wesen der Führung zu besinnen. Jede der drei folgenden Abbildungen (Bild 1.1) enthält Aussagen zum Wesen der Führung. Welche könnten das sein?

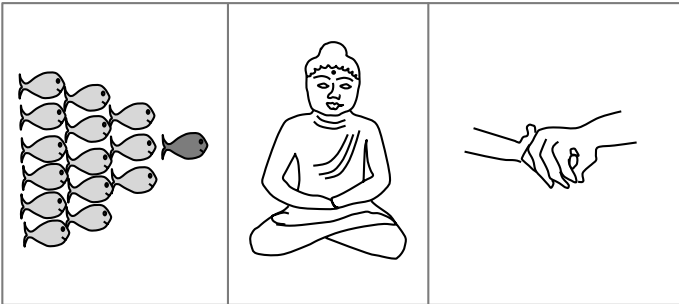


Bild 1.1 Drei Abbildungen zum Wesen der Führung

Viele Aussagen sind denkbar, beispielsweise

- ... zu den Fischen: Die Natur als guter Lehrmeister.
- ... zur Buddhaskizze: Die Herausforderungen des Lebens meistern/Achtsamkeit.
- ... zu den Händen: Vertrauen als Basis der Führung.

Um das Wesen der Führung zu verstehen, hilft ein Blick auf die Arbeit von Menschen, die über längere Zeit hohe Leistungen zu erbringen haben – Spitzensportler, Sängerinnen, Forscher, Führungskräfte und Personen in unterschiedlichsten Berufen und Situationen –, als auch ins Leben historischer Persönlichkeiten. Deren Erfahrungen und Schlussfolgerungen sind in dieses Buch eingeflossen.

■ 1.1 Bei sich selbst beginnen

Es führt, wer Gefolgschaft hat, und das beginnt bei sich selbst. Wir arbeiten, werden müde und erholen uns. Bei diesem Dreiklang sind Kopf und Körper in Einklang. Entfernen wir uns von diesem natürlichen Vorgang, wird der Körper dem Kopf nicht länger folgen. Burn-out ist ein Beispiel dafür: Plötzlich geht nichts mehr. In der Führungsarbeit gehen Kopf und Körper immer zusammen. Weder gibt es reine Kopfentscheidungen noch lässt sich die Stimme des Körpers schadenfrei ausschließen. Die Selbstführung ist die vornehmste und anspruchsvollste Führungsaufgabe.

Zur Führungsarbeit gehört das Beobachten – von anderen wie von sich selbst. Bei der Wahrnehmung spielt das selbst Erlebte mit. Dabei spielt die rosarote Brille mit: Wir sehen, was wir sehen wollen. Innerer Abstand zum Geschehen, Ruhe und Gelassenheit sind da gute Helfer.



HINWEIS: Ein Ziel guter Führungsarbeit ist das agile Miteinander: Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Interessen auf eine Art zusammenbringen, die dem Einzelnen die Verwirklichung seines vollen Potenzials ermöglicht. Im Unternehmen ist ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Anderssein nicht als bedrohlich erscheint, sondern den Wunsch nach Austausch weckt. Eine Unternehmenskultur, in der aus Verschiedenheit Chancen und auch Freundschaften entstehen.

■ 1.2 Situation, Aufgabe und Beziehung in Einklang bringen

Führen heißt auch, im Augenblick zu handeln. Auch gewolltes Nichtstun kommt einer Handlung gleich. Entscheidendes geschieht schon in den ersten Minuten einer Begegnung oder neuen Situation: Der erste Eindruck beziehungsweise das Auftreten einer Person, der Anfang einer Rede, das Eintreffen einer schlechten Nachricht sind Stichworte dazu. Das Bewusstsein um die Bedeutung des Augenblicks ist stets vor Augen zu halten, auch der damit verbundenen Gefühle.

Dazu gehört auch die allgegenwärtige Gegenwartsflucht. Gegenwartsflucht bezeichnet eine Erscheinung, die wir seit dem Einzug der mobilen Geräte in unser Leben kennen. Sonnenuntergang, Eiffelturm, die Mona Lisa im Louvre werden rasch fotografiert, und schon geht es weiter. Für die gefühlsmäßige Verarbeitung des Lichterspiels beim Sonnenuntergang, des Blicks von der Eiffelturmplattform auf das Treiben in den Straßen, von Mona Lisas verfolgendem Blick beim Hin- und Hergehen vor dem Gemälde bleibt

keine Zeit. Ihre Aufgabe ist es, diese Schnellebigkeit zu erkennen und aufzugreifen.

Führungsarbeit umfasst Lernen und Leisten – zwei unterschiedliche Dinge. Im Leistungsmodus kann ich nicht lernen und ohne zu lernen meine Leistung nicht verbessern. Wie lerne ich als Einzelperson? Wie als Team? Wie lernt ein Unternehmen? Was ist Leistung und wie erziele ich sie? Die Kurzantwort lautet: Durch schrittweises Erlernen und wiederholtes Üben.



TIPP: Erkennen und nutzen Sie Emotionen. Emotionen beeinflussen uns nachhaltig, im positiven und auch im negativen Sinne. Der erste Eindruck ist entscheidend!

In der Führungsarbeit ist zwischen beziehungsbezogener und aufgabenbezogener Führung zu unterscheiden (Bild 1.2). So obliegt dem operierenden Arzt sowohl die beziehungsbezogene Führung – er führt das Team – als auch die fachliche – er leitet den medizinischen Eingriff. Diese beiden Betrachtungsweisen gilt es auseinanderzuhalten und die Energie auf beide Aspekte gleichermaßen zu verteilen.

Die unterschiedlichen Führungsstile können auch entsprechend dieser Ausprägungen unterschieden werden: Ein integrierender Führungsstil versucht, eine Balance zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung herzustellen (hohe Aufgaben- und Beziehungsorientierung). Ein Führungsstil, der Partizipation fokussiert, kann als eher beziehungsorientiert bezeichnet werden (niedrige Aufgaben- und hohe Beziehungsorientierung). Im Gegensatz dazu konzentriert sich der autoritäre Führungsstil auf die Aufgaben (hohe Aufgaben- und niedrige Beziehungsorientierung). Der sogenannte „Laissez-faire-Stil“ hat keine besondere Ausprägung (niedrige Aufgaben- und Beziehungsorientierung).

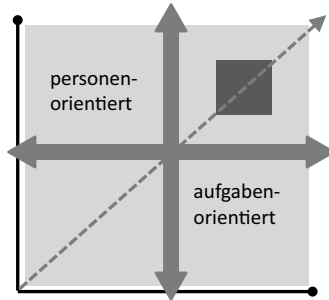


Bild 1.2 Die Personen-Aufgaben-Matrix



HINWEIS: Persönlichkeit versus Aufgaben

Zur Unternehmenssicherung sind die folgenden Punkte entscheidend:

- Brechen Unternehmen auseinander, finden sich die Gründe meist in der Persönlichkeit des Unternehmers beziehungsweise der Schlüsselpersonen. Ein übersteigertes Ego und innere Ängste sind auf der Chefetage verbreitete Erscheinungen. Erforderlich sind jedoch Charakterstärke und Kompetenz.
- Aufgabenorientierte Veränderungen geschehen größtenteils auf der Verstandesebene und folgen nachvollziehbaren Entscheidungsprozessen. Bei beziehungsbezogenen hingegen ist viel Raum für Unausgesprochenes und Unausgeprochenes, was schnell einmal zu voreiligen Entscheidungen führt.
- Je schneller sich das Rad der Ereignisse dreht, desto wichtiger wird die Persönlichkeit der Führungskraft. Handelt sie überlegt oder reagiert sie nur noch?

Agil bedeutet beweglich sein. In Bezug auf Führung umfasst dieser Begriff mehrere Aspekte. Eine Führungskraft muss das Umfeld im Blick haben, Wettbewerber, die wirtschaftliche Entwicklung etc. Sie muss im Unternehmen eine Rolle einnehmen, die die Kultur des Unternehmens so beeinflusst oder unterstützt, dass das Unternehmen angesichts der demografischen Entwicklung attraktiv als Arbeitgeber ist, schnell auf Veränderungen reagieren kann, einen Weg findet, die zunehmende Komplexität und rasante technologische Entwicklung handhaben zu können, dabei das Geschäftsmodell immer wieder überprüft und die eigene Innovationsfähigkeit fördert. Eine agile Führungskraft ist zwar mittendrin (Bild 1.3), sollte aber alles im Blick haben, nach vorne schauen, aber auch die Mitarbeiter fördern, coachen, als Mentor fungieren und die Mitarbeiter dahingehend befähigen, dass diese zu selbstständigen Problemlösern werden.

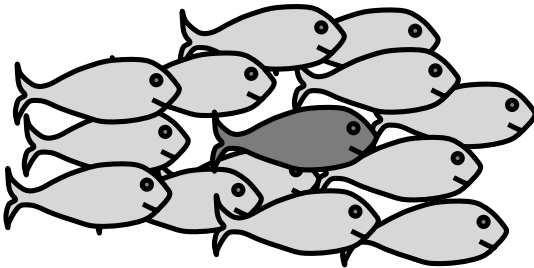


Bild 1.3 Agile Führung

Das Kapitel zu den aktuellen Entwicklungen zeigt, dass eine zukunftsfähige Führung agil sein muss. Zur Aufgabe von Führung gehört auch, das Überleben des Unternehmens langfristig zu sichern und Agilität ist hierfür der Weg.

■ 1.3 Wer führt wen?

Führen ist Beziehungsmanagement. Wir führen, wenn wir Gefolgschaft haben, und wir folgen, wenn wir geführt werden. In beiden Fällen haben wir unsere Beziehungswelt zu gestalten.

In der Berufswelt haben wir normalerweise einen Vorgesetzten V, Mitarbeiter M und Gleichgestellte G. Auch haben wir uns selbst zu führen, hier „Ich“ I genannt. Wer ist am schwierigsten zu führen: V, M, G oder I (Bild 1.4)?

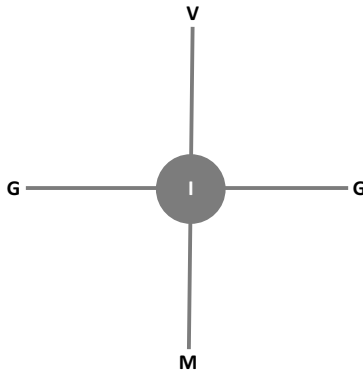


Bild 1.4 Wer ist am schwierigsten zu führen?

Die Antwort ist fallweise zu geben und hängt von vielen Faktoren ab. Dennoch lässt sich zu den vier Beziehungsvarianten Folgendes festhalten:

Selbstführung „I“

Ist von beziehungsorientierter Führung die Rede, geht es in aller Regel um die Beziehung von mir zu anderen: Mitarbeiterführung, Führungsstil, Gesprächsführung, Auftritt, Ver-

handeln und so weiter. Damit wird außer Acht gelassen, dass meine Beziehungen zu anderen in hohem Maße von der Beziehung zu mir selbst bestimmt werden. Wie soll ich andere führen können, wenn ich mich selbst nicht führen kann?

Fällt eine Person außer Norm, erscheint sie der Gruppe untragbar und wird zum Einzelfall. Die Gruppe wendet sich von der Person ab, welche sich dann zurückzieht. Oft endet das Verhältnis mit der Entlassung, bestenfalls begleitet durch einen Spezialisten (Outplacement). Doch nichts von dem entsteht über Nacht; Selbstführung ist daher ein wichtiger Bestandteil der täglichen Führungsarbeit: kein Verdrängen, kein Wegschauen.

Vorgesetztenführung „V“

Die Beziehung zur vorgesetzten Person ist nach der zu sich selbst die wichtigste und will gepflegt sein. Sie bedarf des regelmäßigen Austauschs – über das rein Berufliche hinaus. Zu folgen bedeutet in diesem Verhältnis zudem, sich für die Welt des Vorgesetzten zu interessieren, ihn nach Möglichkeit zu verstehen. Umgekehrt reicht ein wenn auch wohlgemeintes „Gut gemacht!“ nicht aus. Zu Beginn des Arbeitsverhältnisses sind die gemeinsamen Ziele und gegenseitigen Erwartungen zu klären. Während der Einarbeitung findet ein regelmäßiger Austausch statt – erst in kürzeren, später in größeren Zeitabständen.

Die vorgesetzte Person ist mir allein beruflich vorgesetzt, nicht aber als Person. Sie darf weder von mir Besitz ergreifen noch mein privates Umfeld gegen meinen Willen beeinflussen. Natürlich darf und soll mich die vorgesetzte Person beeinflussen, wenn sie mir auch menschlich als Vorbild gilt.

Gleichgestelltenführung „G“

Die Beziehung zu Gleichgestellten ist hinsichtlich der Leistung des Gesamtunternehmens die wichtigste der hier aufgeführten. Im gelebten Unternehmensalltag ist sie häufig die schwächste. Die Zusammenarbeit unter Gleichgestellten wird oft auf das Nötige begrenzt. Jede Abteilung schaut auf die eigenen Belange – Silodenken genannt, worunter die Qualität der Schnittstellen zwischen den Abteilungen leidet.

Effektiver ist, wenn die Gleichgestellten ihre Arbeit auf die Werte und Ziele des Unternehmens ausrichten und ihre Kolleginnen und Kollegen überzeugen, gleich zu handeln. Dadurch wird das Miteinander beziehungsweise die Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten zum gemeinsamen Anliegen: Die Schnittstellen werden gemeinsam bearbeitet und verbessert. Sie werden zu Nahtstellen. Die Weiterbildung wie auch Kostenaufteilungen werden zur gemeinsamen Sache. Tritt Widerstand auf, lohnt sich hartnäckiges Weitermachen. Dies im Wissen, dass der Hauptnutznießer das Unternehmen ist.

Mitarbeiterführung „M“

Mitarbeiterführung heißt in erster Linie, für sie Verantwortung zu übernehmen und da zu sein. Aufgaben klar erteilen, die Ausführung begleiten, mehr und mehr Verantwortung übertragen, rundum fordern und fördern sind das Einmaleins der Führung. Die Führungskraft hält die gemeinsamen Werte und Ziele hoch und lebt nach ihnen. Sie entwickelt die Leistung des verantworteten Bereichs zusammen mit den Mitarbeitern weiter. Dies führt zur angestrebten Verteilung der Führungsarbeit auf mehr Schultern.

**HINWEIS: Rolle der übergeordneten Führung**

Die übergeordnete Führungskraft, das heißt der Vorgesetzte meines Vorgesetzten, sorgt in ihrem Verantwortungsbereich für Führung nach vereinbarten Werten und Zielen. Nötigenfalls hat sie von ihrem Durchgriffsrecht Gebrauch zu machen. Sind sich beispielsweise zwei Abteilungsleiter spinnefeind und leidet die Belegschaft darunter, hat die übergeordnete Führungskraft einzugreifen. Dies hat sie auch gegenüber geschätzten und leistungsstarken Führungskräften zu tun, sollten sie gegen Ziele und Werte des Unternehmens verstoßen.

Transparenz und Klarheit

Wer führt tatsächlich? Auch das eine Frage des Beobachtens. Ist es die beauftragte Person oder jemand anderes? Dazu ein Beispiel:

**BEISPIEL: Wer führt tatsächlich?**

Der erste Unternehmer verwirrt bei einem großen geschäftlichen Bauprojekt seine Mitarbeiter. Stimmt er einer gründlich besprochenen Entscheidung an einem Tag zu, will er am darauffolgenden etwas anderes. Es dauert lange, bis die Mitarbeiter eine Erklärung für dieses unproduktive Verhalten finden: Manche Entscheidungen stammen nicht von ihm, sondern von einer Person im Hintergrund. Diese Person tritt allerdings selbst nie in Erscheinung, was weiterhin zu unklaren Entscheidungsprozessen führt.

Der zweite Unternehmer führt mit einem zehnköpfigen Team, bestehend aus der Geschäftsleitung und den Filialleitungen. Sie alle haben die Befugnis, ihre Bereiche sehr selbständig zu führen. Dessen ungeachtet will der Unternehmer bei jedem und allem mitreden und auf diese Weise die scheinbare Kontrolle behalten. Manche der Führungskräfte spielen mit, andere verlassen das Unternehmen. Viel unternehmerisches Potenzial bleibt auf der Strecke.

Die tatsächliche Führungsarbeit lässt sich mit bloßem Blick auf das Organigramm oder die Stellenbeschreibungen nicht erfassen. Die Frage „Wer führt tatsächlich?“ ist daher immer wieder zu stellen.

Achten Sie darauf, dass Ihre Führungsposition und Ihr Aufgabenspektrum Ihnen selbst und auch allen Mitarbeitern transparent sind.

Index

A

ABCD-Methode 61, 87, 97
Abhängigkeit 36
Achtsamkeit 38, 51, 62, 65, 94
ADHS 101
Anerkennung 27, 43, 60, 107, 285
Anforderungen 58, 137, 235, 273, 282
Arbeitskultur 105, 106
Arbeitswelt 52, 175, 232, 260, 269, 273
Aufmerksamkeit 51, 93, 127, 171, 190

B

Befinden 48, 81, 172
Besinnung 97, 212
Bewahren und Erneuern 147
Beweglichkeit (agility) 85, 135, 167, 191, 280
Beziehung 9, 13, 29, 58, 73, 86, 150, 205, 283
Boxenstopp 35, 187
Burn-out 8, 101, 103, 105, 107, 184, 285

C

CEO 285

D

Depression 59, 107
Dialog 114, 119, 152, 164, 192, 199, 279
Digitalisierung 229, 238, 253, 280, 285
Disziplin 61, 212
Durchsetzungsvermögen 22, 93

E

Eindruck, erster 10, 68, 72
Emotion 10, 94, 127, 128

F

Fähigkeit 36, 40, 59, 73, 113, 167, 186, 205, 220, 222, 230
Feedback 27, 193
Fehler 43, 60, 115, 151, 193
Führen 7, 19, 24, 56, 71, 101, 113, 149, 150, 162, 215, 218, 282, 286

Führen in Widersprüchlichkeit 145

Funktionen 23, 231, 286

G

Gestalten 135, 138, 173, 208
Globalisierung 286

H

Halbe Sachen 61
Halbwahrheiten 61
Hindernisse der Führung 56
Hinterfragen 29, 116, 223

I

Industrie 4.0 275
Informationsvermittlung 121
Innovation 167, 193, 224, 270

K

Kapitalismus 259, 263
Key Performance Indicators (KPIs) 164, 196

Klarheit 16, 76, 122, 174
 Klimawandel 236, 265
 KMU 286, 288
 Kommunikation 38, 44,
 64, 105, 113, 114, 121, 124,
 256
 Kompetenz 11, 111, 150,
 220, 233
 Konnektivität 286
 Kooperation 270, 280
 Körpersprache 39, 44,
 127, 199
 Kultur 45, 77, 145, 199,
 209, 211

L

Lebensaufgabe 75, 76
 Leistung 19, 29, 68,
 130, 167, 182, 222, 225,
 233, 278
 Leitbild 219
 Lernen 10, 91, 168, 250

M

Macht 25, 36, 89, 150,
 238, 243, 257
 Manipulieren 93, 170,
 287
 Migration 237
 Mission 42, 75, 216,
 219, 231, 287
 Miteinander 9, 15, 91,
 114, 156, 164, 189, 213,
 237, 267, 271, 279, 281
 Motivation 29, 129, 142,
 185
 Mut 40, 82, 197

N

Nachhaltige Entwick-
 lung 263
 Neinsagen 96, 109
 Neugier 32, 72, 116, 197,
 241

O

Offenheit 30, 84, 115,
 118, 193, 220, 287

P

Paradigmenwech-
 sel 287
 Perfektionismus 59
 Personen-Aufgaben-
 Matrix 11
 Potenzial 9, 36, 85, 137,
 162, 169, 209
 Präsentismus 109
 Projektarbeit 158

R

Regeln 24, 39, 56, 67,
 91, 127, 151, 179

S

Schlüssel der Füh-
 rung 19
 Selbstbestimmung 55,
 209, 264
 Selbstführung 13, 20,
 71, 191, 286
 Selbstvertrauen 20, 22,
 86, 175, 185, 278
 Sinn 28, 56, 69, 86,
 169, 172
 Stereotype 68
 Strategie 206, 211, 217,
 221, 287
 Strategisch und ope-
 rativ 148
 Stress (Druck) 46, 49,
 76, 94, 106, 149, 167,
 187, 190, 282
 Struktur 139, 149, 207,
 211
 Sweet Spot 223, 229,
 287

T

Team 71, 100, 150, 151,
 152, 154, 155, 157, 177,
 211, 280, 282, 288
 Technologische Entwick-
 lung 222, 238
 Transparenz 16, 30, 65,
 287

U

Umfeld 49, 77, 149, 173,
 191, 280
 Unternehmen 288
 Unternehmenskultur 9,
 30, 62, 154, 180, 197,
 206, 209, 215, 282

V

Verantwortung 15, 89,
 205, 233, 246, 267
 Verhandeln 139
 Verstärkung 254
 Vertrauen 20, 137, 151,
 207, 209
 Vertrauensspazier-
 gang 26
 Vision 78, 217, 219, 270,
 288
 Vorträge 127
 Vorurteile 65
 VUCA 148, 226

W

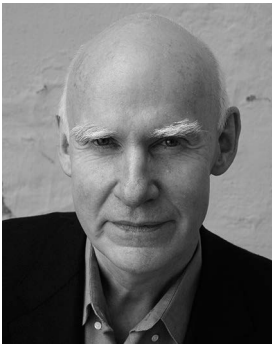
Wechselnde Füh-
 rung 149, 162, 289
 Welthandel 257
 Weltweite Entwicklun-
 gen 236
 Werte 42, 77, 141, 211,
 216, 219
 Wertschätzung 28, 60,
 142, 195, 209, 274

Wertschöpfung 205,
224, 227, 229, 270
Widersprüchlich-
keit 113, 145
Wirken 66, 147, 198
Wohlbefinden 49, 172,
192, 289
Workaholic 102, 103

Z

Zeitmanagement 99
Ziele 15, 23, 79, 140,
159, 161, 176, 206, 221,
263
Zuhören, aktives 115

Der Autor



Robert Schiller, Dr. phil., aus Zürich, ist Business Mentor, Buchautor und Karateka.

Meinen Wunsch aus jungen Jahren, fremde Länder und Kulturen kennenzulernen, konnte ich in meiner Tätigkeit als internationale Führungskraft umsetzen. Es folgten Jahre als Krisenmanager und Unternehmensberater und ich ergründete auf diese Art das Wesen der Führungsarbeit. In der wenigen Freizeit, die blieb, schrieb ich zum Thema „angewandte Führung“ meine Dissertation und bis heute Bücher. Zudem begeistert mich Karate und es beeinflusst mein Führungsverständnis.

Stationen

- Betriebswirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen HSG
- Führungspositionen in einem Basler Weltkonzern und rund um den Globus
- Führung existenziell gefährdeter Unternehmen (KMU)

- Persönliche Begleitung und Mitarbeit beim Durchstehen lang andauernder beruflicher Extremsituationen.
- Autor von Sachbüchern und Artikeln zu Führung und Selbstmanagement
- Dozent an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut SPRI in Unternehmertum und praktischer Führungsarbeit

Kontakt: www.schillerconsulting.ch