

# Unverkäufliche Leseprobe

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

# Führen mit Persönlichkeit



Dale Carnegie Training

# Führen mit Persönlichkeit

Wie Sie sich selbst und andere  
zu Höchstleistungen motivieren

Aus dem Amerikanischen  
von Carolin Skiba

Die amerikanische Ausgabe erschien 2009  
unter dem Titel »Leadership Mastery«  
bei Simon & Schuster, Inc.



[www.fischerverlage.de](http://www.fischerverlage.de)

2. Auflage Juni 2017  
Erschienen bei FISCHER Scherz

Copyright © 2000, 2009 by Dale Carnegie & Associates, Inc.  
All Rights Reserved  
Published by arrangement with the original publisher, Fireside,  
a division of Simon & Schuster, Inc.

Für die deutschsprachige Ausgabe:  
© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2011  
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN 978-3-502-14009-2

## 2 Führung beginnt mit Kommunikation

**S**tarke Führungspersönlichkeiten können das Leben Tausender Menschen verändern. Aber ob eine Führungsperson nur einen einzigen Menschen oder viele beeinflusst – man sollte ihre Kraft niemals unterschätzen. Denken Sie an Annie Sullivan, die wunderbare Lehrerin der Schriftstellerin Helen Keller. Sie kümmerte sich nur um dieses eine taubblinde Kind. Aber dadurch, dass sie ihrem Schützling zu seiner erstaunlichen Karriere verhalf, berührte sie Millionen von Menschen.

Führungsstärke erhält man nicht automatisch, wenn man zum Manager, Vorgesetzten oder Teamchef ernannt wird. Es ist vielmehr ein kontinuierlicher Lernprozess. Stellen Sie Fragen, beobachten Sie genau und bewerten Sie regelmäßig, wie Sie mit Ihren Ressourcen umgehen. Nutzen Sie dabei Ihre Stärken, Ihr Talent und Ihren gesunden Menschenverstand.

Im Folgenden finden Sie einige Tipps:

- *Konzentrieren Sie sich auf das große Ganze.* Überlegen Sie, welchen Einfluss die Arbeit Ihres Teams auf die Produktivität, das Image und den Erfolg Ihres Unternehmens hat. Planen Sie die Strategie Ihrer Abteilung langfristig und kommunizieren Sie diese Ihren Vorgesetzten und Teammitgliedern. Setzen Sie realistische und messbare Ziele für jeden einzelnen Mitarbeiter und das gesamte Team und kommunizieren Sie allen Beteiligten Ihre Erwartungen.

- *Seien Sie zielstrebig.* Seien Sie sich darüber im Klaren, welche Ziele Sie haben und nutzen Sie Chancen und Herausforderungen. Bauen Sie mögliche Nachfolger auf. Falls Sie in Ihrer derzeitigen Position unentbehrlich sind, haben Sie keine Chance auf Beförderung.
- *Lernen Sie sich selbst kennen.* Erkennen Sie Ihre Stärken und arbeiten Sie an Ihren Schwächen. Nehmen Sie Möglichkeiten zur Weiterbildung in Anspruch. Sie müssen nicht alles wissen oder immer der Beste sein. Falls z. B. Detailarbeit eine Ihrer Schwächen ist, sollten Mitarbeiter Ihres Teams darin eine Stärke haben. Stellen Sie Menschen ein, die das Unternehmen erfolgreich machen, keine Jasager, die Ihnen nach dem Mund reden.
- *Planen Sie vorausschauend.* Beziehen Sie das Unerwartete in Ihre Planung ein, und nichts kann Sie mehr überraschen. Denken Sie im Vorfeld darüber nach, was bei einem Projekt falsch laufen könnte. Nur so sind Sie gegebenenfalls in der Lage, selbstsicher Entscheidungen zu treffen und den eingeschlagenen Kurs zu korrigieren.
- *Bauen Sie Stress ab.* Kontrollieren Sie Ihren Stresspegel. Manchmal erreicht man mit weniger Anstrengung bessere Ergebnisse. Und andere Menschen vertrauen Ihnen mehr, wenn Sie in Stresssituationen die Ruhe bewahren.
- *Nehmen Sie Kritik an.* Zeigen Sie Ihre Selbstsicherheit, indem Sie negative Kommentare annehmen, ohne sich zu verteidigen. Überlegen Sie bei jeder Kritik, was daran konstruktiv und nützlich sein könnte und danken Sie der betreffenden Person dafür. Zeigen Sie, dass Sie professionell mit Kritik umgehen können.
- *Hören Sie aufmerksam zu.* Interessieren Sie sich für die Meinung anderer. So erfahren Sie, welche Probleme Ihr Team daran hindern, Aufgaben effektiv, effizient und mit Begeisterung aus-

zuführen. Hören Sie genau zu, um zu verstehen, wie es um die Lebensqualität und die Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeiter bestellt ist und ermutigen Sie Ihr Team, selbst Lösungen zu entwickeln.

- *Seien Sie flexibel.* Eine starke Führungskraft will und muss nicht immer recht haben. Seien Sie offen für entgegengesetzte Meinungen, Ideen anderer und neue Initiativen. Ihre Teammitglieder können das Unternehmen verbessern, wenn Sie Ihnen die Möglichkeit geben, Vorschläge zu machen und neue Ideen umzusetzen.
- *Setzen Sie andere nicht unter Druck.* Es wird immer Menschen geben, die weniger engagiert und motiviert sind als Sie selbst. Akzeptieren Sie das und behandeln Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter grundsätzlich respektvoll und höflich. Denken Sie daran: Ihr Umgang mit anderen prägt das Bild, das diese von Ihnen als Führungskraft haben.
- *Motivieren Sie andere.* Eine starke Führungsperson unterstützt andere, ihr Potential zu entfalten und ihre Talente zu entwickeln. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, selbst die Initiative zu ergreifen.
- *Feiern Sie Erfolge.* Seien Sie freigiebig mit Ihrem Lob. Ein handschriftliches Lob, mit dem Sie einem Mitarbeiter gratulieren oder sich für etwas bedanken, was dieser besonders gut gemacht hat, zeigt Ihre Wertschätzung für sein Engagement.
- *Besprechen Sie Misserfolge konstruktiv.* Kritisieren Sie bei Fehlern Ihre Mitarbeiter niemals vor der Gruppe. Führen Sie das Gespräch in Ruhe unter vier Augen und bleiben Sie sachlich. Erwähnen Sie auch etwas Positives und sprechen Sie nicht nur den Fehler an. Hat trotz engagierter Arbeit und kreativer Ideen ein Projekt Ihres Teams nicht den gewünschten Erfolg gebracht, diskutieren Sie mit der ganzen Gruppe darüber und



überlegen Sie gemeinsam, was beim nächsten Mal besser laufen müsste. Sprechen Sie auch an, was die Gruppe aus diesem Misserfolg lernen kann.

- *Stärken Sie Ihrem Team den Rücken.* Nur weil Sie der Vorgesetzte sind, heißt das noch lange nicht, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen folgen. Zeigen Sie ihnen, dass Sie hinter ihnen stehen. Finden Sie heraus, was Ihr Team braucht: Weiterbildung in einem bestimmten Bereich, bessere Werkzeuge, neue Technologien oder eine andere Aufgabenverteilung. Seien Sie bereit, bei Ihren Vorgesetzten für diese Dinge zu kämpfen.
- *Geben Sie Hilfestellung.* Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, wann immer sich die Möglichkeit dafür bietet, auch wenn Sie nur ein paar Minuten Ihrer Zeit opfern können. Zeigen Sie, dass Sie ihre Herausforderungen verstehen, selbst wenn Sie keine Erfahrung mit deren Tätigkeit haben. Sie sind besser in der Lage, Ihre Erwartungen zu kommunizieren und mit Ihren Mitarbeitern über deren Leistung zu sprechen, nachdem Sie sich ein klares Bild von deren Aufgaben und Verantwortungsbereichen gemacht haben.
- *Übernehmen Sie Verantwortung.* Die letzte Verantwortung liegt immer bei Ihnen. Wenn zum Beispiel eine Lieferung zu spät erfolgte, müssen Sie für die Fehler Ihrer Mitarbeiter einstehen, sich entschuldigen und Korrekturen vornehmen. Wer das Problem verursacht hat, spielt zunächst keine Rolle. Sprechen Sie anschließend in Ruhe mit dem Mitarbeiter, der den Fehler gemacht hat.
- *Lösen Sie Probleme.* Als Führungskraft müssen Sie manchmal schwierige und unpopuläre Entscheidungen treffen, Konflikte meistern und Menschen dazu bringen, Veränderungen anzunehmen. Kommunikation ist der Schlüssel. Wenn Ihre Karriere, Ihre Aufgaben und Ihr Team Ihnen wichtig sind, sollten Sie mit Ihren Mitarbeitern sprechen und Probleme innovativ lösen.

- *Respektieren Sie die Meinung anderer.* Arbeiten Sie immer konstruktiv mit anderen Menschen zusammen, auch wenn diese eine andere Meinung vertreten. Seien Sie fair und bevorzugen Sie keinen Ihrer Mitarbeiter. Behalten Sie negative Kommentare und Frustration für sich. Denken Sie immer zuerst an die positiven Eigenschaften Ihrer Mitarbeiter.
- *Stehen Sie zu Ihren Werten.* Müssen Sie eine Entscheidung treffen, die gegen Ihre Werte verstößt, dann sprechen Sie diesen Punkt offen an. Weigern Sie sich, etwas Illegales oder Unethisches zu tun. Stehen Sie für sich selbst und für die Rechte Ihrer Mitarbeiter ein.
- *Seien Sie ehrlich.* Machen Sie niemals Versprechungen, die Sie nicht halten können. Geben Sie Fehler offen zu und entschuldigen Sie sich dafür. Heutzutage versuchen sehr viele Menschen, Fehler zu vertuschen. Mit Ehrlichkeit beeindrucken Sie Ihre Vorgesetzten, Kunden und Mitarbeiter.
- *Vermeiden Sie Gerede.* Verbreiten Sie keine Gerüchte oder persönliche Geschichten über andere. Zwar erfordert es sehr viel innere Stärke zu sagen: »Ich rede nicht gerne über Menschen, die gerade nicht anwesend sind«, aber Sie zeigen damit wahre Integrität. Seien Sie respektvoll und reden Sie nicht schlecht über andere, dann redet man auch nicht schlecht über Sie.
- *Geben Sie Ihr Bestes.* Setzen Sie bei jedem Projekt all Ihre Talente und Fähigkeiten ein, und Sie erhalten Respekt und Bewunderung für Ihre Zuverlässigkeit und Integrität.
- *Üben Sie konstruktive Kritik.* Für erfolgreiche Führung sind Einfühlungsvermögen und Taktgefühl notwendig – besonders, wenn die Würde und der Stolz einer anderen Person auf dem Spiel stehen. Außergewöhnliche Führungskräfte orientieren sich deshalb an folgenden Führungsprinzipien:

- Beginnen Sie mit Lob und aufrichtiger Anerkennung.
- Machen Sie andere indirekt auf Fehler aufmerksam.
- Sprechen Sie zunächst über Ihre eigenen Fehler, bevor Sie andere kritisieren.
- Stellen Sie Fragen, statt direkte Anweisungen zu geben.
- Lassen Sie die andere Person ihr Gesicht wahren.
- Loben Sie jede Verbesserung, auch die geringste.
- Seien Sie herzlich in Ihrer Anerkennung und freigiebig mit Ihrem Lob.
- Zeigen Sie den anderen, dass Sie sie schätzen – sie werden ihrem Ruf gerecht werden.
- Ermutigen Sie andere. Geben Sie ihnen das Gefühl, dass sie einen Fehler leicht korrigieren können.
- Motivieren Sie andere, Ihre Vorschläge gerne umzusetzen.

## **Die Kraft der Kommunikation**

Für meisterhafte Führung sind zahlreiche Fähigkeiten notwendig. Eine entscheidende ist, effektiv kommunizieren zu können.

Kommunikation nimmt viele Formen an, und in den letzten Jahren sind ganz neue Kommunikationsmittel entstanden. Kommunikation bedeutet also nicht nur, ein persönliches Gespräch zu führen. Auch der Austausch über E-Mails, Briefe, Mobiltelefone und Videokonferenzen gehört dazu. Aber auch bei diesen neuen Kommunikationsformen behalten bestimmte Regeln ihre Gültigkeit. Viele dieser Regeln hat Dale Carnegie in seinen Büchern beschrieben.

Er fand zum Beispiel heraus, dass erfolgreiche Führungskräfte wichtige Gespräche mit ehrlichem Lob und aufrichtiger Anerkennung eröffnen. Die Betonung liegt dabei auf den Worten *ehrlich* und *aufrichtig*. Wer einen Mitarbeiter in sein Büro ruft, ein paar lobende Worte herunterleiert und anschließend einen Wutanfall bekommt oder dem Mitarbeiter Vorwürfe macht, wird sicher

nicht viel erreichen. Wenn Sie als Führungskraft ein schwieriges Gespräch führen, denken Sie vorher darüber nach, wie Sie der anderen Person aufrichtiges Lob geben. Spricht ein Manager mit einem Mitarbeiter über die Einhaltung von vereinbarten Zeiten, dann kann das Gespräch damit beginnen, dass er ihn für seine pünktlich abgegebenen Konzepte lobt, bevor er das unpünktliche Erscheinen bei Meetings kritisiert. Das Wichtigste ist, dass das Lob in jedem Fall ehrlich und aufrichtig ist.

Natürlich muss eine Führungskraft manchmal konstruktive Kritik üben. In diesem Fall sollte sie die Fehler der anderen Person indirekt ansprechen. Manchmal ist es sinnvoll, vorher über eigene Fehler zu sprechen. Wenn Sie der anderen Person sofort vorwerfen, dass sie einen schweren Fehler gemacht hat, wird sie sich angegriffen fühlen. Zeigen Sie der Person, dass Sie sich in sie hineinversetzen können und dass Ihnen ein ähnlicher Fehler auch schon einmal unterlaufen ist. Dann kann Ihr Gegenüber die Botschaft leichter annehmen. Eine Führungskraft verhindert durch angemessene Kritik negative Gefühle und daraus resultierende Streitigkeiten und schlechtere Leistungen ihrer Mitarbeiter.

### **Lob: So funktioniert es**

Kritik sollte eine Führungskraft vorsichtig äußern, mit Lob braucht sie nicht zu geizen. Auch die geringste Verbesserung in punkto Einstellung oder Leistung sollte sofort gelobt werden. Wenn Sie Menschen motivieren wollen, komplexe Aufgaben zu erledigen, dürfen Sie mit Lob und Anerkennung nicht warten, bis die Aufgabe perfekt ausgeführt wurde. Schon das kleinste Anzeichen für eine Verbesserung oder verstärkte Anstrengungen rechtfertigen ein Lob.

Manchmal sollten wir sogar *vor* dem ersten Zeichen für eine Verbesserung loben. Dale Carnegie beschrieb das so: »Wenn wir anderen zeigen, dass wir sie wertschätzen, werden sie alles tun, um

diesem Ruf gerecht zu werden und dann auch Höchstleistungen bringen.« Häufig erliegen Führungspersonen der Versuchung, die Fähigkeiten anderer abzuwerten und sich selbst zu überschätzen.

## **Die Kunst des Delegierens**

Viele Führungskräfte warten viel zu lange, bis sie Verantwortung abgeben. Das schadet nicht nur dem Unternehmen, sondern verhindert auch, dass andere Menschen wachsen und sich einbringen können. In jedem Unternehmen herrscht ein scheinbar paradoxes Wechselspiel zwischen Stabilität und Veränderung: Einerseits versuchen naturgemäß alle komplexen Systeme, ein stabiles Gleichgewicht zu erreichen. Ein Beispiel dazu: Menschen schwitzen bei hohen Temperaturen. Auf diese Art und Weise versucht der Körper, die Hautoberfläche zu kühlen, um die hohe Umgebungstemperatur auszugleichen.

Auch Unternehmen versuchen sich im Inneren zu stabilisieren und schotten sich von der Außenwelt ab, wenn die Lage schlecht ist. Als wäre die beste Methode, mit äußeren Veränderungen umzugehen, im Inneren keine Veränderungen mehr vorzunehmen. Impulse in diese Richtung haben zur Folge, dass Führungskräfte sich an ihre Macht klammern. Um diese Denkblockade zu überwinden, muss man verstehen, dass der Wunsch nach Stabilität genau so lange Sinn macht, bis diese Stabilität tatsächlich erreicht ist. Danach bewegt sich jedes System naturgemäß in die andere Richtung – hin zu Innovation und Veränderung. Viele Unternehmen und Menschen haben außergewöhnliche Erfolge erzielt, weil sie kreativ und originell waren. Oftmals vergessen sie anschließend jedoch, welche Fähigkeiten sie zum Erfolg geführt haben. Sie beginnen stattdessen zu grübeln und verhalten sich defensiv. Dann steht außer Frage, dass sie ihre Führungsposition früher oder später verlieren. Spannend ist dann einzig und allein noch die Frage, wann genau das der Fall sein wird.

Als Führungskraft erfolgreich zu kommunizieren bedeutet, alles, sogar Kritik, in einen proaktiven, positiven Rahmen zu stellen – einen Rahmen, der das universelle menschliche Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung respektiert. Oft ist nicht der Erfolg das Ziel, sondern der Weg dorthin, der kontinuierliche Innovation und kreatives Denken erfordert. Das gilt insbesondere dann, wenn Sie bereits Erfolge erzielt haben und der Versuchung erliegen könnten, sich darauf auszuruhen.