

Tacy M. Byham
Richard S. Wellins

FÜHRUNGS- KRAFT

was nun?



*Erfolgreich führen
vom ersten Tag an*

BOOKS  SUCCESS

FÜHRUNGS- KRAFT *was nun?*

*Erfolgreich führen
vom ersten Tag an*

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Your First Leadership Job
ISBN 978-1-118-91195-2

© Copyright der Originalausgabe 2015:
Copyright © 2015 by Development Dimensions International. All rights reserved.
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Published simultaneously in Canada.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2016:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Philipp Seedorf
Covergestaltung: Johanna Wack
Gestaltung und Satz: Jürgen Hetz, denksportler Grafikmanufaktur
Lektorat: Egbert Neumüller
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-86470-357-7

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: 092 21-90 51-0 • Fax: 092 21-90 51-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.boersenbuchverlag.de

WIDMUNG

Ich widme dieses Buch meiner wunderbaren Familie.

Mom und Dad – als ich ein kleines Mädchen war, habt ihr meine Experimentierfreude gefördert, mich dazu ermutigt, mich neuen Erfahrungen zu stellen, meine Neugierde angeregt und mir die Welt außerhalb von Western Pennsylvania gezeigt. Ihr habt mir Flügel gegeben, die mich zu jeder Karriere tragen konnten, die mein Interesse weckte – Mathematikerin, Computerwissenschaftlerin, Managerin eines Kunsthandels, Sängerin – doch der Apfel fiel nicht weit vom Stamm. Dad, ich bin stolz, in deine Fußstapfen zu treten, und ich freue mich darauf, dem Erbe von Bill Byham, der DDI vor 45 Jahren gründete, auch für die nächsten 45 Jahre die gebührende Bedeutung zu verschaffen. Und Mom, ich lernte eine Menge an deiner Seite, während du weiterhin mit Leib und Seele vor Ehrenamtlichen und Gemeindeführern sprichst und sie damit inspirierst. Ihr wart beide die besten Vorbilder für mich, wenn es darum geht, Menschen zu führen, und ich bin stolz, ein Abbild von euch beiden zu sein.

Und meinem Sohn Spencer – du bist zu so einem fabelhaften jungen Mann geworden! Deinetwegen bin ich jeden Tag dankbar für meinen Sinn für Humor, mein Talent als Geschichtenerzählerin und für Umarmungen vor dem Zubettgehen. Du bist jetzt 14 Jahre alt (oder dreieinhalb in Schaltjahren) und wer weiß, wo du dich in Zukunft wiederfinden wirst. Ich kann dir sagen, dass ich es kaum erwarten kann, dich deine ersten Schritte in Richtung einer Führungsposition gehen zu sehen. Und ich hoffe, dass du dann dieses Buch um Rat fragen wirst.

Tacy

FÜHRUNGSKRAFT – *Was nun?*

Es ist ein Jahrzehnt her, dass ich mein letztes Buch schrieb, hauptsächlich weil ich keines fand, das ich schreiben wollte. Aber dieses wollte ich unbedingt schreiben.

Ich möchte es meiner Mom und dem Gedenken an meinen Dad widmen. Obwohl es ihnen vielleicht nicht bewusst war, lehrten sie mich jeden Tag Lektionen über Leadership.

Wenn dieses Buch erscheint, arbeite ich seit genau 36 Jahren bei DDI. Daher möchte ich es auch meinen beiden einzigen Bossen widmen – Bill Byham und Bob Rogers. Sie waren mir nicht nur Leiter und Mentoren, sondern gaben mir auch die Freiheit zu lernen, zu wachsen und meinen Beitrag zu leisten. Ich betrachte mich daher als sehr glücklichen Menschen.

Rich

INHALT

Vorwort.....	7
Einleitung.....	11
TEIL 1: KATALYTISCHE MITARBEITERFÜHRUNG	13
1. Jetzt sind Sie also Chef Die Reise beginnt	15
2. Big Boss oder katalytische Führungskraft? Was macht eine großartige Führungspersönlichkeit aus?.....	23
3. Den Übergang zur Führungsposition meistern Die Einstellung, die Sie für den Erfolg brauchen.....	33
4. Ihr Führungsstil, Teil 1 Seien Sie authentisch.....	49
5. Ihr Führungsstil, Teil 2 Bringen Sie das Beste in den Mitarbeitern zum Vorschein und seien Sie empfänglich für Feedback.....	59
6. Leadership ist Kommunikation, Teil 1 Wie Mitarbeiter sich gehört, geschätzt und motiviert fühlen	73
7. Leadership ist Kommunikation, Teil 2 Wie man Vertrauen schafft und eigenverantwortliches Handeln fördert.....	101
8. Ihr 5-Stufen-Plan der Kommunikation Der praktische Ansatz, um Ergebnisse zu erzielen.....	113
9. Nur die Resultate zählen Wie man fokussiert und verantwortlich vorgeht, um messbare Ergebnisse zu erzielen.....	131
TEIL 2: LEADERSHIP-SKILLS UND DIE SKILLS DER PROFIS.....	167
10. Die Besten suchen und einstellen Vergangenes Verhalten bestimmt künftiges Verhalten.....	169
11. Was Ihr Chef wirklich von Ihnen will Werden Sie jemand, den man um Rat fragt.....	191

FÜHRUNGSKRAFT – Was nun?

12. Engagement und Mitarbeiterbindung 	
Schaffen Sie eine motivierende Umgebung.....	199
13. Meetings Geben Sie ihnen Bedeutung!	219
14. Coaching Der Erfolg als Lehrmeister	239
15. Grundregeln des Feedbacks 	
Spezifisch, rechtzeitig und ausgewogen.....	255
16. Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitersituationen Auf das Verhalten konzentrieren, nicht auf die Person	267
17. Delegieren Nicht „aufhalsen“, sondern delegieren	281
18. Performance Management 	
Ein Prozess, kein einmaliges Ereignis.....	295
19. Sie und Ihr Netzwerk 	
Pflegen Sie Ihre Geschäftsbeziehungen.....	307
20. Einfluss Sehen Sie nach oben, nach unten und zur Seite	323
21. Ihre erste Führungsposition als Frau 	
Seien Sie „Herr der Lage“.....	337
22. Leadership verändert die Welt Ihr Beitrag zählt	353
TEIL 3: BONUSKAPITEL UND WERKZEUGE	357
(online auf der DDI-Homepage verfügbar)	
Anmerkungen.....	359
Danksagungen.....	369
Über DDI.....	373
Über die Autoren.....	375

• VORWORT •

Leadership ist das A und O.

Sie mögen das vielleicht jetzt noch nicht so sehen, aber das wird sich ändern.

Ich habe meine gesamte Karriere im Bankwesen zugebracht, hauptsächlich bei Fifth Third Bancorp, einer Bank, die in einem Dutzend Bundesstaaten im mittleren Westen und Südosten der USA operiert. Das Bankwesen ist aus einer Vielzahl von Gründen ein interessantes Geschäft, aber ein wesentlicher Grund ist folgender: Wir schaffen nichts Neues. Unser Produkt ist dasselbe wie das der Konkurrenz. Meistens ist es nur geliehen und es sieht immer gleich aus. Es ist grün und rechteckig und hat an jedem Tag denselben relativen Wert. Um also aus einem großen Mitbewerberfeld herauszustecken, muss der Fokus darauf liegen, wie wir diesen Wert liefern – und das geschieht zu hundert Prozent durch unsere Mitarbeiter.

Ich glaube, dass Leadership Sie permanent umgibt – durch den Ton, den Sie anschlagen, und durch die vielen, vielen Gespräche, die Sie führen, um ein simples, aber doch komplexes Ziel zu erreichen: die Menschen an der Vision des Ergebnisses teilhaben zu lassen, das Sie anstreben.

Aber die meisten Menschen denken nicht über diese Dinge nach, bis sie selber die erste Führungsposition bekleiden. Man ist gut in seinem Beruf und hat sich einen Ruf als Experte erworben, nur um dann aufgrund dieser Expertise befördert zu werden und sich in einem komplett anderen Tätigkeitsfeld wiederzufinden. Also experimentiert man herum, weil einem niemand – außer DDI – beibringt, wie man die Menschen um einen herum zu vollem Einsatz motiviert.

Lassen Sie mich die Uhr ein wenig zurückdrehen. Mein erster bedeutender Job mit Führungsverantwortung wurde von meiner Firma als „erweiterter“ Zuständigkeitsbereich bezeichnet – eine Firma steht vor einer neuen Herausforderung, wodurch sich ein neuer Aufgabenbereich ergibt, an dem eine Führungskraft wachsen und durch den sie sich weiterentwickeln kann. Eines Tages sollte ich den Chef meines Chefs treffen – den Vizepräsidenten der Firma – und ich wurde gefragt, ob ich eine Abteilung übernehmen wolle, in der

ich keinerlei Expertise vorweisen konnte. Gar keine. Ich sollte meinen Job in der Personalabteilung (Anm. d. Übers.: „Human Resources“ – im Folgenden HR) aufgeben und Geschäftsoperationen für die sehr viel größere Holding-Gesellschaft leiten. Und ich sollte Mitarbeiter führen, die technologisch sehr versiert waren, hoch qualifiziert und sehr erfahren. Ich war Mitte 30 und hatte drei kleine Kinder zu Hause. Meine neuen Untergebenen waren zumeist 20 Jahre älter. Es war eine anspruchsvolle Abteilung, in der einige signifikante Veränderungen nötig waren und die sich mit hochgesteckten neuen Produktionszielen konfrontiert sah.

Ich sprach mit einigen Leuten, die mehr über die Probleme der Operations Division wussten. Obwohl ich mir Sorgen machte, nahm ich den Job an. Als ich anfang, wusste ich, dass ich nicht mal ein Viertel der Kenntnisse der Leute besaß, die dort schon seit Jahren arbeiteten. Und ich würde jeden Einzelnen von ihnen brauchen, um mich einzuarbeiten.

In diesem Moment wusste ich: Leadership ist die Lösung.

Wir probierten verschiedene Dinge aus, die alle darauf abzielten, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Wir führten etwas Neues ein, das heute unter dem Namen „one down“ oder „two downs“ bekannt ist. Wir trafen uns regelmäßig in großen Gruppen (einige der Teams bestanden aus 15 oder 20 Mitgliedern) und ich ermutigte die Manager, darüber zu sprechen, was sie bisher erreicht hatten. Im Grunde durften sie damit vor mir angeben. Und dann nutzte ich die Berichte über diese Errungenschaften, um darüber zu reden, was wir erreichen könnten, wenn wir alle die gleiche Vision hätten. Es hört sich einfach an, aber das waren die Momente, aus denen wir viel Kraft schöpften. Diese Unterhaltungen bildeten das Rückgrat für das Vertrauen, die Visionen und das Engagement, die mit der Zeit dazu beitrugen, dass wir in der Firma die Anerkennung für das enorme Ausmaß an Veränderungen bekamen, das wir anstrebten. Ich schuf einen Triumphzug und gab ihnen die Möglichkeit, ganz vorne mitzumarschieren.

Am Ende bewirkten wir eine der bedeutendsten Veränderungen in der Geschichte unserer Firma. Wir zentralisierten das Management,

VORWORT

verringerten die Kosten um 40 bis 50 Prozent, verbesserten Vereinbarungen auf dem Service-Level und bei den Lieferungen und erhöhten die Kundenzufriedenheit ganz erheblich.

Jetzt sind Sie also am Zug. Was werden Sie aus der Möglichkeit machen, die man Ihnen gerade gegeben hat?

Frühzeitig in meiner Karriere erlernte ich das Konzept der katalytischen Führung von DDI und durch dieses Buch werden Sie es auch erlernen. Sie werden lernen, wie man mit katalytischer Führung andere für eine Idee entflammt, sie zu vollem Einsatz bringt und die Produktivität steigert. Ich habe bisher keine perfekte Führungskraft getroffen und war auch selber keine. Führungsstärke erfordert harte Arbeit. Aber die Vorteile sind immens – man hilft anderen, ihre Ziele und Träume zu erreichen.

Wir alle gehen das Thema Mitarbeiterführung von verschiedenen Blickwinkeln her an. Aber wenn man sich auf das Ziel der katalytischen Mitarbeiterführung konzentriert und es jeden Tag zur Anwendung bringt, dann kann man auf oft überraschende Art und Weise das Beste in anderen zum Vorschein bringen. Ebenso in sich selbst. Und Sie werden Ihren Job lieben.

Kevin T. Kabat

Vizepräsident und CEO von Fifth Third Bancorp.

• EINLEITUNG •

Als wir uns entschlossen, dieses Buch zu schreiben, wollten wir Leadership aus einer neuen Perspektive betrachten. Immerhin gab es laut unserer letzten Google-Suche 392.000.000 Einträge für Bücher über Leadership – doppelt so viele wie für Kochbücher! Es gibt Bücher zum Thema Leadership, die von einigen der größten Denker der Weltgeschichte oder über sie geschrieben wurden (Konfuzius, Machiavelli oder Gandhi). Und unzählige Bücher über Leadership wurden von Dutzenden von Management-Experten veröffentlicht (Peter Drucker, John Kotter, Tom Peters und Jim Collins, um nur einige zu nennen). Alle bieten großartige Geschichten, Ansichten und Übungen, um zu ergründen, was die DNA eines exzellenten Führungsstils ausmacht.

Unser Buch unterscheidet sich aber in drei Aspekten von allen anderen.

1. Es hat eine einzige Mission: Es soll Ihnen eine praktische Anleitung und die Werkzeuge geben, mit denen Sie als frischgebackene Führungskraft im direkten Kontakt mit Mitarbeitern Erfolg haben. Der erste Teil umfasst neun Kapitel und hilft Ihnen, besser zu verstehen, wie man eine großartige Führungskraft wird – ein Katalysator, wie wir es nennen, der andere dazu bringt, selbst tätig zu werden. Und er konzentriert sich auf ein Set fundamentaler Fähigkeiten – wir nennen sie *Gesprächsfertigkeiten* –, die als Grundlage für jede der Dutzende von Unterhaltungen dienen werden, die Sie jeden Tag führen. Diese Fertigkeiten können Sie nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch zu Hause und in Ihrer Community einsetzen. Der zweite Teil enthält Erklärungen zu einer Reihe verschiedenster unerlässlicher Fähigkeiten – wir nennen sie *Leadership-Skills und die Skills der Profis* –, die Sie in Ihrer neuen Rolle brauchen werden. Diese beinhalten unter anderem Coaching, die Auswahl neuer Mitarbeiter und die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die zum Engagement der Mitarbeiter beiträgt.

2. Der Inhalt dieses Buches basiert auf einem beispiellosen Erfahrungsschatz. Während der letzten 40 Jahre hat unsere

Firma DDI (Development Dimensions International) geholfen, über 250.000 Führungskräfte jedes Jahr *auszubilden* – in 26 verschiedenen Ländern und Tausenden von Firmen und Organisationen. Nichts in diesem Buch basiert auf Mutmaßung oder Theorie. Es kommt aus der Praxis – einer Menge Praxis.

- 3. Wir gehen über unsere Erfahrung hinaus und schaffen Fakten.** DDI hat Hunderten von Kunden die Beziehung zwischen unseren Leadership-Praktiken und -Prinzipien einerseits und harten Fakten andererseits vor Augen geführt: verbesserte Fertigkeiten, höheres Engagement, weniger Unfälle am Arbeitsplatz und Steigerung der Produktivität. Wir ruhen uns nicht auf unseren Lorbeeren aus, *sondern berufen uns auf Fakten*.

Ob Sie unser Buch im Detail lesen oder sich nur auf die Kapitel konzentrieren, die am relevantesten für Sie sind – unser Ziel haben wir erreicht, wenn Sie nur drei oder vier der Ratschläge anwenden, die wir Ihnen zur Verfügung stellen. In vielerlei Hinsicht können Sie dieses Buch als Mischung aus einem typischem Buch für angehende Führungskräfte und einem Kochbuch betrachten. Wir geben Ihnen die erprobten und bewährten Rezepte, aber kochen müssen Sie selbst.

Tacy und Rich



● Teil 1: Katalytische Mitarbeiterführung ●

Ob Sie neu in dieser Rolle sind oder schon einige Erfahrung haben – der Weg zur effektiven Führungskraft bietet jede Menge Herausforderungen, aber auch Freuden. *Katalytische* Führungskräfte sind der Goldstandard – energiegeladene, unterstützende, vorausschauende Mentoren, die andere zum selbstständigen Handeln anregen. Der erste Teil dieses Buches gibt Ihnen eine klare Vorstellung davon, worum es bei der katalytischen Mitarbeiterführung wirklich geht. Und er gibt zahlreiche Tipps, um Ihre Reise so angenehm wie möglich zu machen.

Wir stellen Ihnen auch das Konzept des *Führungsstils* vor. So wie das Markenimage eines Unternehmens es zu etwas ganz Eigenem macht, kann Ihr Image als Vorgesetzter die Grundlage für Ihre Effizienz als Führungskraft bilden. Und es gibt klar identifizierbare Verhaltensweisen, die Teil Ihres Führungsstils sind und die wirklich effiziente Führungskräfte von durchschnittlichen oder schlechten unterscheiden. In diesem Abschnitt helfen wir Ihnen also, eine neue Geisteshaltung als Führungskraft einzunehmen und gute Ergebnisse für Sie und Ihr Team zu erzielen. Zusätzlich erklären wir Ihnen, wie man angesichts widerstreitender Prioritäten dennoch zu einer perfekten Umsetzung von Plänen und Strategien gelangt.

Zu guter Letzt verraten wir Ihnen einige Geheimnisse, um jede zwischenmenschliche Interaktion erfolgreich zu machen. Als Führungskraft führen Sie jeden Tag zahlreiche Gespräche mit anderen. Ihre Fähigkeit, mit diesen Menschen in Beziehung zu treten – indem Sie ihnen das Gefühl vermitteln, geschätzt zu werden, Gehör zu finden, motiviert zu werden, und indem Sie ihnen vertrauen und sie an Entscheidungen beteiligen –, wird Sie auf Ihrem Weg zur perfekten Führungskraft ein sehr großes Stück voranbringen.

1.

*Großartiges Leadership findet jeden Tag statt -
auch in den kleinsten Dingen.*

JETZT SIND SIE ALSO CHEF

Die Reise beginnt

Jetzt haben Sie also das Sagen.

Als Sie Ihren ersten Job als Führungskraft annahmen – oder auch nur ernsthaft in Erwägung zogen, sich dafür zur Verfügung zu stellen –, haben Sie einen der wichtigsten und mutigsten Schritte in Ihrer Karriere getan. Sie sind der Chef! Sie haben etwas erreicht.

Wie geht's Ihnen dabei? Sind Sie sicher? Woher wissen Sie das?

Die Chancen stehen gut, dass Sie vor einem Drahtseilakt stehen, der Sie emotional zwischen „nervöser Erwartung“ und „abgrundtiefem Horror“ pendeln lässt – mit einem konstanten Unterton von „gestresst“. Das sollte aber keine große Überraschung sein – Sie haben eine Menge

zu beweisen. (Wenn Sie diese Position schon eine Weile innehatten, haben Sie vielleicht auch eine Menge auszubügeln.) Unsere Firma DDI ist seit über 45 Jahren ein Vorreiter im Bereich des Talent-Managements. Einfach ausgedrückt helfen wir Firmen, die Art zu verändern, wie sie Führungskräfte einstellen, fördern und zu ihrer vollen Entfaltung bringen. Dieses Buch basiert auf dem, was wir in über 40 Jahren bei der Ausbildung von mehr als acht Millionen Führungskräften aus buchstäblich allen Ländern und Industriezweigen der Welt gelernt haben. Diejenigen, die den Einstieg in ihre erste Position als Führungskraft reibungslos hinbekommen, sind besser in der Lage, einen positiven und anhaltenden Einfluss auf ihre Teams, ihre Familien und ihre Karrieren auszuüben. Unser Ansatz hilft Menschen, schneller eingebunden zu sein und produktiver zu werden.

Wo wir gerade von Stress reden – unsere Forschungen zeigen, dass der Übergang in eine Führungsposition zu den anspruchsvollsten Anpassungsleistungen des Lebens gehört – irgendwo angesiedelt zwischen einer schweren Krankheit und der Herausforderung, einen Teenager großzuziehen. Tatsächlich fühlte sich nur jede dritte Führungskraft, die wir in unserer ersten Studie zum Übergang in eine Führungsposition befragten, den Herausforderungen gewachsen, die dieser Übergang mit sich brachte.¹ Für Neulinge kann der Stress besonders akut werden. Nicht nur nehmen Sie eine neue Rolle an, diese existiert auch in einem Geschäftsklima, das durch Herausforderungen definiert wird, die sehr schnell vorstattengehen: Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz. Und Sie befinden sich in einer einzigartigen Lage, in der Ihre Performance – oder deren Fehlen – darüber entscheidet, ob Ihr Team (zusammen mit Ihrer Karriere) aufblüht oder zum Stillstand kommt. Sind Sie so gut, wie Sie sein könnten? Wissen Sie, was es bedeutet, das Beste aus den Leuten in Ihrem Team herauszuholen? Hassen diese Sie schon bei Ihrem bloßen Anblick? Wie können Sie herausbekommen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind, bevor es zu spät ist?

Dieser Wandel, den Sie erleben, ist für uns schwerwiegend genug, um eine klare Aussage zu treffen: Niemand weiß am Beginn seiner Karriere in einer Führungsposition alles, was er für den Erfolg braucht. Wenn Sie sich emotional auf wirklich unbekanntem Terrain bewegen, könnte Ihnen Ihr Instinkt raten, sich geschlagen zu geben und zu versuchen, die ganze Arbeit selber zu machen. Sie werden vielleicht zum Mikromanager und übernehmen wichtige Aufgaben Ihrer direkten Untergebenen, sobald die Deadline näher rückt. Oder Sie versäumen es, das Feedback zu geben, das Ihren Teammitgliedern hilft, ihren Job zu machen.

Aber lassen Sie uns eine weitere klare Aussage treffen: Sie werden selten in Ihrer Karriere so viel Lohnendes finden wie auf dem Berufsweg als Führungskraft, der vor Ihnen liegt. Was Sie lernen, wird auch den Rest Ihres Lebens auf wunderbare Weise verändern. Unter anderem, weil Sie viel über Ihre Fähigkeit herausfinden werden, zu wachsen und etwas in der Welt zu bewirken. Wir glauben, dass Ihnen die Fertigkeiten, die Sie erlernen, mit der Zeit dabei helfen können, besser mit den Menschen, die Sie lieben, zu kommunizieren, ein aktiveres Mitglied Ihrer Community zu werden und den Zielen näher zu kommen, die Ihnen wichtig sind. Diese Reise führt zu einem besseren Leben.

Es gab eine Menge Druck, als ich mit dem Job anfang, erzählte uns Karen. Sie bekam überraschend und quasi automatisch eine Führungsposition, als ihr direkter Vorgesetzter krank wurde und eine längere Auszeit nehmen musste. Karen war zwar Expertin auf ihrem Fachgebiet als Telekommunikationsingenieurin, aber plötzlich hatte sie 30 erfahrene Mitarbeiter zu managen und ein großes Projekt, das fertiggestellt werden musste. Ich konnte sehen, dass viele mir gegenüber skeptisch waren. Und es hatte bereits viele Fehlschläge während des Projekts gegeben, als zum Beispiel ein Subunternehmer nicht liefern konnte. Aber Karen gelang es, effektive Wege zu finden, die Aufgabe mithilfe der Menschen um sie herum – rechtzeitig! – zu erledigen, und sie hat sich damit den Respekt ihrer Peers verdient. Es war ein Erfolg auf ganzer Linie! Ich konnte den anderen helfen, ihre Arbeit gut zu machen, und mir selbst dabei treu bleiben. Wir schafften eine Menge und brachten damit das Projekt auf die nächste Stufe. Und jetzt kennt jeder in der Firma unser Team. Das Beste daran ist: Sie sieht ihr Leben nun mit ganz anderen Augen. Ich stellte fest, dass ich ein echter Leader sein konnte. Ich kann in vielen Bereichen einen wichtigen Beitrag leisten.

Eine wesentliche Rolle dabei zu spielen, anderen zu helfen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, ist für Joe, Vorarbeiter in einer Landschaftsgärtnerei, ein Quell tiefer Zufriedenheit. *Das Fortkommen der mir unterstellten Männer zu sehen ist für mich wirklich befriedigend*, sagte er. Joe konnte keine Stelle als Lehrer finden und arbeitete sich stattdessen in einem landesweit operierenden Unternehmen in der Landschaftsgärtnerei hoch. Viele seiner direkten Untergebenen waren ungelernte Arbeiter und Englisch war nicht ihre Muttersprache. Ihre Arbeit konnte für sie ein Karriereanstieg sein und ihnen bessere Möglichkeiten eröffnen. Da wurde ihm klar, dass er tatsächlich eine wichtige Rolle in ihrem Leben spielte. *Ich sah die anderen Vorarbeiter, die einfach nur jeden Tag zur Arbeit*

erscheinen, ihren Job erledigen und wieder heimgehen wollten. Doch Joe sah eine Möglichkeit, sein Wissen über Leadership und das Business mit anderen zu teilen und sein Team auf grundlegende Art und Weise voranzubringen. Ich arbeitete Seite an Seite mit ihnen und machte mir genau wie sie die Hände schmutzig. Sie begannen mir zu vertrauen. Und jetzt bin ich in der Position, ihnen zuzusehen, wie sie sich weiterentwickeln. Mir wurde klar, dass Leadership der wahre Grund war, wieso ich überhaupt Interesse am Unterrichten hatte.

Wie wir gesehen haben, ist das wahre Potenzial des Leaderships zutiefst menschlich. Aber gerade weil Menschen eine Rolle spielen, kann eine Menge schiefgehen. Als Beispiel für die Herausforderungen, die einen in der ersten Position als Führungskraft erwarten können, werfen wir einen Blick auf John (42 Jahre alt), einen Städteplaner. *Ich wurde in einen Hinterhalt gelockt!* sagt er, wenn er von der Mitarbeiterin erzählt, die ihm am meisten Probleme machte. John leitete ein eher locker verbundenes achtköpfiges Team, aber eine junge Ingenieurin brachte ihn aus der Spur, und das ohne Vorwarnung. *Sie gab mir absolut kein Feedback. Und nannte mich dann den schlechtesten Boss der Welt.* Es waren Johns erste Gehversuche als Teamleiter – etwas, worüber er eigentlich gut Bescheid wusste. So dachte er zumindest. Da er schon erfolgreich als Mitglied in verschiedenen interdisziplinär arbeitenden Teams tätig gewesen war, hatte er, wie die meisten, recht genaue Vorstellungen davon, was eine Führungskraft zu tun und zu lassen habe.

Zuerst war er ein Anhänger des Laissez-faire und der Meinung, dass jeder am liebsten unabhängig arbeite. *Ich mag es nicht, wenn man mir beim Arbeiten ständig über die Schulter schaut. Also war mein Ansatz: „Macht euer Ding und wendet euch an mich, wenn es Probleme gibt.“* Wenn Input nötig war, kam ich dazu und übernahm das Kommando und fühlte mich wie ein Mikromanager. Aber niemand hat irgendwas dazu gesagt. Bis zu seiner halbjährlichen Leistungsbeurteilung. *Ich war völlig geschockt, als mein Vorgesetzter mir erzählte, was sie (die junge Ingenieurin) gesagt hatte.* Ihre Kritikpunkte: John setze keine Prioritäten, schenke ihrer Arbeit keine Aufmerksamkeit, nehme ihr ohne Erklärung Projekte weg und konzentriere sich nur auf seine eigene Arbeit. John erkannte zu spät, dass sein Laissez-faire-Ansatz nach hinten losgegangen war. Und sollte sie etwa ihm sagen, was sie von einem Vorgesetzten erwartete? *Mir wurde gesagt, dass ich es als leitender Angestellter besser hätte wissen müssen. Und ich denke, das stimmt.*

Nach unserer Erfahrung dauert es etwa sechs bis zwölf Monate, bis eine neue Führungskraft auf Kurs ist oder ins Schlingern gerät. Genau das passierte John. Und sobald dann ein wirkliches Problem auftaucht, kann es schwierig sein, die nötige Unterstützung zu bekommen, um die Situation zu retten.



WIR FRAGEN, FÜHRUNGSKRÄFTE ANTWORTETEN @ TWITTER

F: Als Sie das erste Mal Mitarbeiter leiteten (nicht nur ein Projekt) – fühlten Sie sich ... #leadership

@ nilofer unbeholfen

@ TonyTSheng panisch, weil herauskommen könnte, dass ich nicht wusste, was ich tat. Was ja auch stimmte. lol

@ Mallory_C nervös, dass ich es richtig verbocken würde und dieser furchtbare, völlig ahnungslose Chef wäre – ich wollte ja, dass es eine gewinnbringende Erfahrung wird.

@ BigM5678 überwältigt. Es dauerte viele Jahre, bevor ich delegieren konnte, ohne zu denken, dass ich es lieber selbst erledigen sollte, oder zu befürchten, dass etwas schiefgehen könnte.

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die nach unserer Auffassung die wichtigste Rolle in einem Unternehmen spielen: Führungskräfte, die im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern stehen – sogenannte Frontline Leader. Sie sind wichtiger, als Sie denken! Und jetzt sind Sie in der einzigartigen Situation, Ihr gesamtes Unternehmen positiv beeinflussen zu können, indem Sie nicht nur produktiv mit Ihrem Team arbeiten, sondern auch mit anderen Vorgesetzten, Kollegen in anderen Abteilungen, Kunden – einfach mit allen.

Bevor Sie auf den falschen Weg geraten, können wir Ihnen helfen, wichtige Fragen über Ihre Führungsqualitäten zu beantworten. Wir befähigen Sie, die Freuden einer Führungsposition früher zu erleben, indem Sie lernen, die authentischen und mächtigen menschlichen Emotionen zu kontrollieren, die Ihnen den Weg zum Erfolg versperren können. Und wir zeigen Ihnen, wie Sie die neuen Skills meistern, die man als Führungskraft braucht, um effizient zu arbeiten: andere coachen, Mitarbeiter aktiv einbinden, delegieren, Ihr neues Netzwerk anzapfen, Mitarbeiter einstellen und sogar ein Meeting leiten.

Wir haben dieses Buch geschrieben, um Ihnen zu helfen, Ihre neue Rolle als Führungskraft schneller zu meistern und gleichzeitig einiges von dem Ärger und Kummer zu vermeiden, den viele erleben. Und denjenigen, die vielleicht schon einige grundlegende Fehler begangen haben, können wir helfen, wieder alles in die richtigen Bahnen zu lenken.

„Frontline“, „First-Time“ – was ist damit gemeint?

Im Verlauf dieses Buches benutzen wir die Begriffe *Frontline Leader* und *First-Time Leader* häufig abwechselnd. „First-Time Leader“ bezeichnet einfach Menschen, die entweder ihre ersten Führungsposition haben oder über den Einstieg in eine solche Position nachdenken. „Frontline“ bezieht sich eher auf die Führungsebene. Ein Frontline Leader führt direkt einzelne Mitarbeiter. Das schließt Angestellte auf einer höheren Ebene aus – wie Manager der mittleren Führungsebene oder leitende Angestellte, die andere Führungskräfte managen. Synonyme Begriffe für Frontline Leader sind unter anderem: *Supervisor*, *Teamleiter*, *Vorarbeiter* oder *Manager*.

WIE UNTERSCHIEDET SICH DIESES BUCH VON ANDEREN BÜCHERN ÜBER LEADERSHIP?

Dieses Buch basiert nicht auf den Theorien eines Einzelnen, auf zusammengewürfelten Daten oder auf einer inspirierenden, wahren Geschichte über das Leiten einer Kampagne oder das Landen eines Flugzeugs unter schwierigen Bedingungen. (Einige dieser Bücher sind wunderbar und wir lieben sie. Aber sie sind einfach nicht das, was Sie jetzt brauchen.) Stattdessen liefern wir Ihnen spezifische und anwendbare Informationen darüber, was Sie tun sollten und wann Sie es tun sollten. Diese basieren auf einer Kombination aus praktischen Erfahrungen und Jahrzehnten solider Forschung.

Wir beziehen auch das mit ein, was wir gelernt haben, als wir Firmen halfen, Tausende von Entscheidungen über die Auswahl und die Beför-

derung von Frontline Leadern zu treffen. Wir legen Ihnen die Kompetenzen und Eigenschaften dar, die zu einer erfolgreichen Performance von Frontline Leadern führen, basierend auf intensiven Stellenanalysen, die wir in Hunderten von Firmen und Organisationen durchgeführt haben, und wir erklären Ihnen, wie Sie diese ab sofort selbst entwickeln können. Und was vielleicht am wichtigsten ist: Wenn wir etwas Best Practice nennen, dann basiert das auf Dutzenden von Studien, welche die positiven Auswirkungen dieser Best Practice auf die Performance verschiedener Unternehmen belegen.

Wir von DDI glauben, dass besseres Leadership eher eine Wissenschaft als eine Kunst ist. Aber dies basiert auf einem tiefen Respekt und Verständnis für die menschliche Seite der Mitarbeiterführung. Wir glauben, dass Menschen ihre Beziehungen in der Arbeit und im Leben transformieren können, indem sie ihr Verhalten in einfachen, klaren und messbaren Schritten verändern. Hunderte von Führungskräften, die ihre Position gerade angetreten hatten – genau wie Sie –, saßen mit uns zusammen, während wir sie ausbildeten und persönlich die Anweisungen in diesem Buch weitergaben. Sie werden auf den folgenden Seiten einige ihrer Geschichten hören.

Auch wenn Sie dieses Buch an jeder Stelle aufschlagen können, um sofort Lösungen für Ihre Probleme zu finden, hoffen wir, dass Sie zuerst etwas gut investierte Zeit mit dem ersten Teil verbringen. Diese neun Kapitel sind quasi die Essenz aus der Arbeit von DDI über den Anfang einer Karriere als Führungskraft und bieten die beste Grundlage für Ihren beruflichen Weg.

Im zweiten Abschnitt wollen wir die Schlüsselfertigkeiten, die Sie für Ihren Erfolg meistern müssen, etwas genauer unter die Lupe nehmen. Diese Kapitel über „Leadership-Skills und die Skills der Profis“ können nacheinander gelesen werden oder Sie können direkt zu dem Kapitel springen, das Ihre aktuellen Fragen am besten beantwortet. Es erwartet Sie komprimierter und spezialisierter Content, der Ihnen hilft, die Haken und Ösen Ihrer neuen Position zu meistern. Sie werden auch Checklisten und Leitfäden für Diskussionen finden, die Sie sofort in Ihrem Berufsalltag anwenden können. Sehen Sie sich das immer und immer wieder an. Und auf unserer Microsite „Your First Leadership Job“ finden Sie Links zu Bonuskapiteln, Onlinequellen, Content und Communitys, die Ihnen helfen, sich mit anderen Führungskräften in der Übergangsphase zu vernetzen. Sie sollten sich ein Bookmark für diese Seite setzen und oft darauf zurückgreifen:

www.YourFirstLeadershipJob.com

Das Buch enthält auch in jedem Kapitel Übungen, Fragebögen, Analysemethoden und andere interaktive Hilfsmittel. Wir laden Sie dazu ein, diese auszuprobieren. Sie wurden von Organisationspsychologen entworfen und haben sich über die Jahre bewährt. Nutzen Sie diese und Sie werden mehr Erfolg haben – und Ihren Job mehr genießen.

Zusätzlich zu den Forschungsergebnissen, die in diesem Buch zitiert werden, begegnen Sie auch echten Menschen, die ihre Erfahrungen als First-Time Leader mit Ihnen teilen. Jede Geschichte enthält einen Ratsschlag, eine Einsicht, Erfolgsgeschichte oder Warnung. (Wir haben die Namen geändert und die Firmen unkenntlich gemacht, um die Offenheit zu fördern.) Wir haben auch Menschen über Facebook, LinkedIn, Twitter und Quora befragt und nach Geschichten und Inspiration gesucht, die sich aus ihrem Werdegang als Führungskraft ergeben. Die Ergebnisse unserer Fragen und Umfragen finden Sie im gesamten Buch verteilt.

Wenn Sie nur eine Lektion aus diesem Buch mitnehmen, sollte es folgende sein: Großartiges Leadership findet jeden Tag statt – auch in den kleinsten Dingen. Am deutlichsten wird das in Ihren Mitarbeitergesprächen sichtbar, in der Art, wie Sie andere beeinflussen und wie Sie mit den Menschen in Ihrem Team und Netzwerk interagieren. Der erste Schritt auf Ihrer Reise als Führungskraft sollte folgender sein: Sehen Sie sich nicht als Boss, sondern als jemand, der eine Kettenreaktion der Effizienz auslösen kann und sollte. Diese hat einen positiven Einfluss auf die direkten Mitarbeiter, die Kunden, Zulieferer, Kollegen und Vorgesetzten. Ihre Reise beginnt mit einem ganz bestimmten Schritt.

2.

Ein katalytischer Vorgesetzter ist jemand,
der andere zum Handeln bewegt.

BIG BOSS ODER KATALYTISCHE FÜHRUNGSKRAFT?

Was macht eine großartige
Führungspersönlichkeit aus?

IHR NEUER JOB: KATALYTISCHE FÜHRUNGSKRAFT

Der *Boss* hat sowohl in der Arbeitswelt als auch in der Populärkultur einen schlechten Ruf. In Filmen ist der Boss entweder ein gewissenloser Gangster oder ein skrupelloser Anführer. In Computerspielen ist der Boss das letzte, größte und schrecklichste einer Reihe von Monstern, die besiegt werden müssen. Am Arbeitsplatz sind Sie das nun. Sie haben ein Imageproblem. Suchen Sie auf Google nach „schlechter Chef“ (Anm. d. Übers:

„Bad Boss“ im Original) und Sie werden über 36 Millionen Einträge finden. Die Überschriften lauten beispielsweise: „Zehn Dinge, die nur schlechte Chefs sagen“, „Was macht einen schlechten Chef schlecht?“ oder unser Favorit: „Wie man 13 verschiedene Typen von dysfunktionalen, respektlosen und unehrlichen Diktatoren überlebt.“ Es gibt sogar mehrere Websites über schlechte Chefs. Eine davon – BadBosses.com – zeigt das Bild eines Menschen mit einem Wolfskopf. Unnötig zu erwähnen, dass Sie nicht der Wolf in Ihrem Büro werden wollen.

Werfen wir einen Blick auf Marian, Marketing- und Social-Media-Spezialistin und Texterin in der Kommunikationsabteilung einer mittelgroßen Universität. Sie hatte den klassischen schlechten Chef: Er kommunizierte nichts, setzte dem Team keine Ziele, verpasste Deadlines und das Zusammenspiel mit seinen Peers aus anderen Abteilungen war schlecht. Durch seine Ineffizienz hatte die Abteilung auf dem ganzen Campus einen schlechten Ruf.

Als Marians Boss unvermittelt entlassen wurde, war das ganze Team schockiert. *Wir hatten keine Vorstellung davon, wie unbeliebt er auch außerhalb des Teams gewesen war*, sagte sie. Aber als Marian ihn Übergangsweise ersetzen sollte, gab es einen Haken an der Sache: Er hatte ausgehandelt, noch sechs Monate zu bleiben, und weigerte sich, Marians neue Position bekannt zu geben, geschweige denn sie einzuarbeiten.

All das wurde geheimgehalten. *Er sagte mir, er wolle nicht als Versager gesehen werden, aber das Ganze wurde wirklich unangenehm*, sagte sie. Während die Monate verstrichen, ohne dass ein Nachfolger genannt wurde, nahm die Nervosität des Teams darüber, wie es weitergehen sollte, zu und andere Abteilungen begannen offen zu revoltieren. Was alles noch schlimmer machte, war, dass der Noch-Chef diverse Universitätsprojekte in den Sand gesetzt und die Universitätsleitung damit schwer vor den Kopf gestoßen hatte. Die unangenehmen Überraschungen nahmen überhand. Marian, die halbtags angestellt war und demnächst ein Team von elf Mitgliedern leiten musste, hatte keine Ahnung, was sie tun sollte. *Das war sein Vermächtnis*, sagte Marian. *Und meine Befürchtung war, dass ich es nicht schaffen würde, die Dinge zum Besseren zu wenden.* (Wie Marian ihr neues Netzwerk nutzte, um ihr demoralisiertes Team wiederzubeleben, erfahren Sie in Kapitel 19 über Networking.)

Wenn wir Frontline Leader anleiten, benutzen wir ein Wort, das viel positivere Konnotationen hat, als einen Vorgesetzten als unverantwortlichen oder schrecklichen Boss zu bezeichnen: *Katalysator*. So wie ein bestimmter Stoff eine chemische Reaktion auslösen kann, so kann eine ka-