

# HERO MAGAZINE

## Tatort Vorzimmer

Die Assistenz muss alles und  
jeden im Visier haben!  
Marit Zenk | 40

## VORNE ZU STEHEN, WAR NOCH VIEL ZU WEIT HINTEN

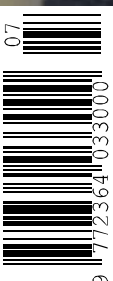
Michael Nover | 10

## FÜHREN KANN SO EINFACH SEIN

Thomas Krings | 56

# AUFGEHOBEN? NIEMALS!

Sabine Zehnder | Seite 18



# FÜHREN KANN SO EINFACH SEIN – WENN MAN WEISS, WIE ES GEHT

Es lohnt sich, sich immer wieder einmal mit dem Thema Führung zu beschäftigen und über sein eigenes Führungsverhalten zu reflektieren.

lität der verantwortlichen Führungskraft verbunden. Das hat eine Studie gezeigt, die Volkswagen vor einigen Jahren durchgeführt hat. (Quelle: SPIEGEL ONLINE, Wirtschaft, 29 Juli 2011.)

Wenn alles andere in dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten, stimmt, dann ist gute Führung die Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Kein Unternehmen, auch wenn es die besten Produkte der Welt für den günstigsten Preis der Welt im Angebot hat, wird dauerhaft überleben, wenn die Führungskultur in diesem Unternehmen nicht stimmt.

So ist beispielsweise das Thema Krankenstände unmittelbar mit der Führungsqua-

In dieser Studie wurden Führungskräfte ausgewählt, die in ihrem Verantwortungsbereich entweder einen sehr hohen Krankenstand oder einen auffallend niedrigen Krankenstand im Vergleich zum Durchschnitt bei Volkswagen hatten. Die Führungskräfte wurden ausgetauscht, d. h. sie übernahmen die anderen Bereiche mit den jeweils besseren oder schlechteren Krankenständen. Dann wurde beobachtet, was nach 12 Monaten passiert. **Es kam so wie vermutet. Die Bereiche der Führungskräfte, in denen vorher ein extrem hoher Krankenstand war, hatten einen deutlich niedrigeren Krankenstand und umgekehrt. So kam die Studie zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte ihren Krankenstand „mitnehmen“.** Überprü-

fen Sie doch mal Ihren Krankenstand in Ihrem Verantwortungsbereich und vergleichen ihn mit dem Durchschnitt in Ihrem Unternehmen.

Was gilt es also zu tun, um erfolgreich zu führen? Mit der Beantwortung dieser Frage befassen sich gefühlt Millionen von Trainern, Beratern und Buchautoren. Wirklich Neues oder Unbekanntes ist selten dabei und auch ich kann Ihnen an dieser Stelle nichts Neues nennen. In meiner täglichen Arbeit mit Führungskräften stelle ich aber leider immer wieder fest, dass selbst die Basisthemen für eine erfolgreiche Führungsarbeit nicht beachtet werden. Daher lade ich Sie ein, Ihr eigenes Führungsverhalten in Bezug auf diese wenigen Themen zu reflektieren.

## DIE RICHTIGEN LEUTE

Bevor Sie anfangen über Führung nachzudenken, sollten Sie zunächst mal überprüfen, ob Sie in Ihrem Verantwortungsbereich überhaupt die richtigen Leute beschäftigen. Mit „den richtigen Leuten“ meine ich Menschen mit der richtigen Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen. Richtige Leute machen nämlich automatisch Dinge richtig. Falsche Leute, das heißt Menschen mit gar keiner oder einer geringen Einstellung zur Arbeit oder ihrem Unternehmen, machen Dinge falsch. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, dauerhaft dafür zu sorgen, dass in Ihrem Verantwortungsbereich die richtigen Leute

arbeiten. Sie müssen handverlesen Ihr Team zusammenstellen. Die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen. So hart wie sich das anhört, aber genauso ist es auch gemeint. Wenn Sie dauerhaft geschäftlichen Erfolg haben wollen, wird es anders nicht gehen. Genauso wichtig ist es darauf zu achten, dass es in Ihrem Verantwortungsbereich Menschen geben kann, die richtig sind, aber am falschen Platz arbeiten. Das sind Menschen, die durchaus eine hohe Identifikation mit Ihrem Unternehmen haben können, die vom Grundsatz her eine gute Einstellung zum Thema „Arbeiten“ haben, aber sich einfach nicht entsprechend entfalten oder entwickeln können, weil sie Tätigkeiten machen, die sie überfordern oder unterfordern – oder schlichtweg nicht interessieren. Daher ist es unumgänglich, dass Sie sich für jeden Einzelnen Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Führungsbereich aufrichtig interessieren, um rechtzeitig zu erkennen, ob der Mitarbeiter an einen anderen Platz versetzt werden soll, an dem er sich voll entfalten kann. In der Folge gilt natürlich hier der Spruch: „Falsche Leute sind an jeder Position falsch.“



## VERANTWORTUNG

Ich habe in dem letzten Absatz immer wieder den Begriff Verantwortungsbereich genutzt. Jetzt ein paar Gedanken zum Thema Verantwortung. Bei diesem Thema geht es mehr um die geistige Haltung, sich grundsätzlich für das, was man tut, verantwortlich zu fühlen. Es geht zum einen um die Verantwortung des Mitarbeiters und zum anderen um die Verantwortung, die Sie selber tragen. Ihre Aufgabe ist es, dem Mitarbeiter unmissverständlich klarzumachen, dass er alleine verantwortlich für seine Arbeitsergebnisse ist. Fehlt ihm etwas, um seine Arbeit erfolgreich durchzuführen, bleibt es in seiner Verantwortung, das, was ihm zur Erledigung seiner Aufgaben fehlt, einzufordern. Das müssen Sie Ihrem Mitarbeiter klarmachen. Er ist verantwortlich für seine Ergebnisse und niemand anderes. Auf der anderen Seite müssen Sie sich zu 100 Prozent im Klaren darüber sein, dass Sie verantwortlich sind für Ihren Verantwortungsbereich, egal was da passiert. Wenn bspw. Ihr Gabelstaplerfahrer durch Unachtsamkeit einen Unfall verursacht, bleiben Sie schlussendlich verantwortlich für diesen Unfall, auch wenn der Mitarbeiter selbstverständlich verantwortlich für sein Fehlverhalten ist. Vergessen Sie bitte in diesem Zusammenhang das Wort Schuld. Nach Schuldigen suchen, bringt uns im Führungsalltag keinen Schritt einer Lösung näher, sondern vertieft nur das Problem. **Wenn jedem im Unternehmen zu 100 Prozent bewusst ist, für was er Verantwortung trägt, wird das gesamte Unternehmen automatisch noch bessere Ergebnisse haben. Ganz nebenbei ist ein verändertes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter ein ideales Entlastungsprogramm für Sie als Führungskraft.**

## VERBINDLICHKEIT

Wie steht es um Ihre Verbindlichkeit und die Verbindlichkeit Ihrer Mitarbeiter? Wenn Sie ab sofort dafür sorgen, dass sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiter 100 Pro-

zent verbindlich in ihren Absprachen sind, was würde sich dann verändern? Verbindlichkeit von Absprachen herzustellen ist die einfachste, kostengünstigste und schnellste Möglichkeit, positive Veränderungen im Verantwortungsbereich zu erreichen. **Sorgen Sie ab sofort für Verbindlichkeit von Absprachen. Das ist wirklich extrem einfach. Verbindlichkeit von Absprachen bedeutet „wer macht was bis wann“.** Vergessen Sie den Konjunktiv. „Wir sollten, müssten, könnten etwas tun.“ Zum besseren Verständnis: Wenn ein Mitarbeiter zu Ihnen beispielsweise sagt „Ich werde mein Bestes geben“, wie verbindlich ist das? Richtig, absolut unverbindlich. Ob das Beste reicht, um das Ziel zu erreichen oder sogar zu viel ist, um über das Ziel hinauszuschießen, wissen Sie in dem Moment nicht. Es ist sicherlich von dem Mitarbeiter gut gemeint, aber absolut unverbindlich. Je vernetzter ein Unternehmen ist, umso verbindlicher müssen Absprachen sein. Das Schöne daran ist, das macht sogar richtig Spaß und gibt ein gutes Gefühl für alle Beteiligten.

## FÜHRUNG ALS DIENSTLEISTUNG

**Bitte verstehen Sie Ihre Führungsrolle als Dienstleistung. Sie sind für Ihre Mitarbeiter da und nicht umgekehrt. Diese Zeiten sind lange vorbei. Sie müssen lernen, sich in jeden Mitarbeiter individuell einzufühlen und entsprechend Ihren Führungsstil anzupassen.** Sie sind Dienstleister. Ihre Aufgabe ist es, Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu machen.

Beantworten Sie sich doch einfach mal die folgende Frage: „Was hat der Mitarbeiter davon, dass es mich gibt?“ Beantworten Sie sich diese Frage bitte ehrlich. Wenn Sie zu der Antwort kommen „Nicht viel“, dann sollten Sie umgehend an Ihrem Führungsverhalten arbeiten. Im Interesse Ihres Mitarbeiters, aber auch in Ihrem eigenen Interesse. Denn wenn Sie in dieser Beziehung die falsche Einstellung haben, werden

Sie sich tagtäglich in Ihrer Führungsrolle quälen, weil Sie niemals dauerhaft erfolgreich sein werden.

Damit sind wir an einem weiteren, sehr wichtigen Punkt angekommen. Denken Sie doch bitte kurz darüber nach, ob Sie überhaupt Führungskraft sein wollen. **Ich habe in meiner beruflichen Karriere zahlreiche Führungskräfte getroffen, die in Wirklichkeit gar keine Führungskräfte sein wollten.** Warum sie es dennoch sind? Sie haben, wie alle Führungskräfte irgendwann mal, als „normale“ Mitarbeiter gute Arbeit geleistet. Daraufhin wurden sie gefragt, ob sie Führungskraft werden wollen und haben „Ja“ gesagt, ohne ansatzweise zu wissen, was es eigentlich bedeutet, Führungskraft zu sein. Manch einer erkannte erst relativ spät, dass ihm Führungsarbeit überhaupt keine Freude bereitet. Dann aber zu sagen „Das ist nichts für mich, ich habe mich vertan. Ich habe die Situation oder die Aufgaben falsch eingeschätzt“ und wieder ein „normaler“ Mitarbeiter zu werden, erfordert Mut. Denn es geht immerhin um Einkommen und um soziale Anerkennung. Manch eine extrem hoch gestellte Führungskraft ist mir begegnet, die im Coaching unter Tränen feststellte, dass sie sich seit über 20 Jahren in dieser Rolle nur gequält hat. Deshalb beantworten Sie sich an dieser Stelle die Fragen: „Will ich Führungskraft sein? Und ist der Schalter in meinem Kopf umgelegt – vom Mitarbeiterdenken zu Führerdenken?“ Als Führungskraft sind Sie das Sprachrohr der Geschäftsleitung. Sie sind der Team-Chef, nicht der Kapitän – um ein Beispiel aus dem Sport zu nehmen. Ich kenne ein großes Unternehmen, in dem es gelebte

Unternehmenskultur ist, dass Führungskräfte, die zu dieser Erkenntnis kommen, jederzeit wieder andere Funktionen im Unternehmen übernehmen können. In diesem Fall sogar unter Beibehaltung ihres aktuellen Einkommens. Das nenne ich eine vorbildliche Regelung.

## VORBILD

Ja und dann kommen wir schon zum letzten Thema in diesem Artikel, das Thema Vorbild.

Wie sollte sich Ihr idealer Mitarbeiter verhalten? Verantwortlich, verbindlich, ehrlich, authentisch, fleißig, zuverlässig etc.? Entsprechen Sie denn selbst diesem Wunschkandidaten? Verhalten Sie sich selbst in allen oder zumindest den meisten Punkten so, wie Sie sich das von Ihren Mitarbeitern wünschen? Bitte seien Sie sich immer über Ihre Vorbildfunktion

bewusst. Und bedenken Sie, Sie werden permanent von Ihren Mitarbeitern beobachtet. Ob Sie das wollen oder nicht.

**Gehen Sie in die Selbstreflexion! Sie können dabei Erstaunliches entdecken, was Ihr Leben, Ihre Arbeit und Ihr Unternehmen nachhaltig positiv beeinflussen kann und wird. Change your Game!**

THOMAS  
KRINGS  
gamechanger

Thomas Krings hat das Unternehmertum und -sein von der Pike auf gelernt und selbst alle Levels und Facetten dessen durchlebt: vom Top Manager bis zum Kampf ums Überleben. Aufgegeben hat Krings, der heute als Game Changer, Berater und Sparringspartner von Führungskräften und Unternehmern arbeitet und Seminare sowie Vorträge zu seinem Thema gibt, aber nie. Sein Credo lautet: Das Leben geht nur dann weiter, wenn ich weitergehe. Mittlerweile gibt er seit mehr als 10 Jahren sein Wissen und seine Erfahrungen erfolgreich an seine Kunden weiter und verändert ihr Spiel. Change the Game!

[www.thomaskrings.com](http://www.thomaskrings.com)

