



Leseprobe aus: Cobaugh, Schwerdtfeger, Vorsicht: Führungsfallen!, ISBN 978-3-407-29358-9  
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29358-9>

## Vorwort: Führungsfallen lauern überall

*»Dieser Weg wird kein leichter sein.  
Dieser Weg wird steinig und schwer ...«*

Xavier Naidoo

Bücher werden für unterschiedliche Menschen geschrieben. Dieses Buch haben wir für Führungskräfte geschrieben. Für solche, die gerade befördert wurden oder kurz davor stehen. Für diejenigen, die schon einige Jahre in einer Führungsposition sind.

Was haben diese Führungskräfte gemeinsam? Sie sind hochmotiviert, ahnen oder wissen, dass der Führungsalltag kein leichter ist, und wollen sich entsprechend vorbereiten oder weiterbilden. Wir haben dieses Buch für Führungskräfte geschrieben, die gut oder besser werden wollen. Führungskräfte, die wissen wollen, welche »Gefahren« im Führungsalltag lauern und wie man sie umgehen kann. Für Sie also!

Wer wir sind? Wir sind zwei ehemalige Führungskräfte, und seit über 30 Jahren (insgesamt) trainieren und coachen wir Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen. Mit diesem Buch möchten wir Standard-Führungsratgeber um eine wesentliche Komponente erweitern, nämlich die der Führungsfallen. Und davon gibt es eine ganze Menge!

Ob es um Ihre Führungskompetenz, Führungswerkzeuge, Mitarbeitermotivation oder Karrierechancen geht – überall lauern Fallen, in die Sie als Führungskraft tappen können. Meistens ungewollt. Dieses Buch hilft Ihnen dabei, diesen Fallen entweder zu entgehen oder schnell wieder herauszukommen.

Warum das wichtig ist? Führungsfallen können zu bösen Überraschungen, Frustration, Demotivation (Ihrer und die Ihrer Mitarbeiter), Karrierepannen und im Extremfall zu gesundheitlichen Schäden führen. Daher lohnt es sich, sie genauer unter die Lupe zu nehmen.

In Teil 1 geht es um Sie persönlich, und zum Teil wird es auch persönlich. Es geht um das gezielte Kennenlernen persönlicher Schwächen, Selbstüberschätzung, realistische Karrierechancen und Burn-out-Prävention. Teil 2 widmet sich Führungsfallen, die sich beim Einsatz verschiedener Führungswerkzeuge auftun können. In Teil 3 zeigen wir Ihnen, was es bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zu beachten gibt, wie unterschiedliche Systeme ticken und wie Sie sich in einem stetig wachsenden globalen und



Beispiele



Tipps



Übungen



Infos



Buchtip

digitalen Umfeld souverän bewegen können. Teil 4 widmet sich dem lebenslangen Lernen, diversen Risiken und Nebenwirkungen. Gespickt mit vielen Beispielen aus unserer Praxis, Checklisten, Übersichten und Tabellen kann dieser Ratgeber sozusagen Ihr Führungskoach in Buchform werden.

Es bleibt Ihnen überlassen, ob Sie das Buch von vorn nach hinten durchlesen oder sofort in ein für Sie interessantes Kapitel einsteigen. Die Kapitel sind unabhängig voneinander konzipiert, und am Ende finden Sie die wichtigsten Hauptaussagen noch einmal zusammengefasst zur schnellen Durchsicht oder zum späteren Nachschlagen. Natürlich können Sie auch gerne direkt Kontakt zu uns aufnehmen und in einem persönlichen Coaching Ihre »speziellen Fallen« bearbeiten. Unsere Kontaktdaten finden Sie am Ende des Buches.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den vielen Klienten und Seminarteilnehmern bedanken, die wir auf ihrem (Führungs-)Weg begleiten durften und die mit ihren Fragen, Problemen und Beiträgen dazu beigetragen haben, dass dieses Buch entstanden ist. Danke!

Heike M. Cobaugh und Susanne Schwerdtfeger

# Persönliche Schwächen gezielt kennenlernen

## Wer befördert wurde, kann führen – oder?

Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass sie führen können. Sie haben dafür eine einleuchtende Erklärung: »Ich wurde schließlich befördert!« Diese verblüffende Fehleinschätzung führt zu jenen Missständen, welche Befragungen mit unschöner Regelmäßigkeit ans Tageslicht bringen. Die befragten Kollegen, Kunden, Mitarbeiter und Vorgesetzten beklagen immer wieder, dass viele Führungskräfte

- verantwortungslos sind und ihre Mitarbeiter zu oft im Stich lassen;
- in der Regel sehr konfliktscheu sind;
- häufig zu impulsiv sind;
- gerne »den Chef raushängen« lassen;
- zu ihrem eigenen Vorgesetzten nicht Nein sagen können;
- auf ihre Mitarbeiter herabschauen;
- glauben, dass ihre Mitarbeiter so sind und denken wie sie selbst;
- eine wenig realistische Selbsteinschätzung haben;
- Probleme mit der Disziplin haben.

Diese neun Fehler sind keine Mängel an Fachkompetenz. Es sind persönliche Schwächen, Schwächen der Führungspersönlichkeit. Wie kommt es dazu? Durch einen simplen Irrtum. Es wird irrtümlich angenommen, dass jemand, der in die Führungsriege aufsteigt, ganz automatisch die geeignete Führungspersönlichkeit mitbringt. Dies gelingt neuen Führungskräften aber in den seltensten Fällen. Denn für die Fachkompetenz wird jahrelang die Schulbank gedrückt, und danach werden Jahre an fachlicher Erfahrung gesammelt. Die Führungspersönlichkeit wurde jedoch nicht in gleicher Weise ausgebildet. In der Regel findet überhaupt keine Vorbereitung auf die neue Position statt!

Die Folgen sind gravierend: Ohne reife Führungspersönlichkeit gibt es keinen langfristigen Erfolg im Führungsjob! Betrachten wir daher in den

folgenden Abschnitten die neun persönlichen Defizite und wie Sie diese abstellen können.

### Verantwortungslosigkeit: Mitarbeiter im Stich lassen



Der Bereichsleiter Anlagenbau eines mittelständischen Unternehmens besucht eine Baustelle in Begleitung des frischgebackenen Abteilungsleiters. Der Bereichsleiter meint: »Die Montagestufe 2 sollten Sie aber noch vor dem Wochenende fertigstellen!« »Klar doch!«, sagt der neue Abteilungsleiter. Hinterher flucht die Montagemannschaft in der Werkskantine: »Ist der Abteilungsleiter total plempel? Jetzt müssen wir den Freitagabend dranhängen und können erst am Samstag heimfahren – das Wochenende ist futsch! Dieser ... denkt doch nur an die eigene Karriere, und wir werden dabei verheizt!«

Überprüfen Sie, ob bei Ihnen auch die Gefahr besteht, dass Sie Ihre Mitarbeiter alleinlassen.

#### Checkliste: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter im Regen stehen?

	Ja	Nein
Haben Sie in letzter Zeit Wünsche Ihrer Mitarbeiter einfach übersehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie es versäumt, danach zu fragen, was Ihre Mitarbeiter brauchen, um ihre Arbeit gut machen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie es versäumt, die Ängste, Befürchtungen, Probleme und Sorgen Ihrer Mitarbeiter zu sondieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie es versäumt, sich vor Ihre Mitarbeiter zu stellen, als diese von Kunden oder anderen Vorgesetzten angegriffen wurden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Lob für gute Leistungen für sich behalten und Tadel für Mängel an Ihre Mitarbeiter weitergegeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selbst ein einziges Kreuz bei »Ja« ist ein Kreuz zu viel. Denn obwohl Ihnen diese Verfehlungen klein erscheinen mögen: Mitarbeiter vertragen es nicht, wenn man sie alleine lässt. Sie tragen das lange nach und warten oft nur darauf, es Ihnen heimzuzahlen.

Warum lassen Sie hin und wieder Mitarbeiter im Stich? Weil Sie, wie der Mitarbeiter aus unserem obigen Beispiel meinte, nur an Ihrer eigenen Karriere interessiert sind und dafür Ihre Mitarbeiter opfern? Nein, sicher nicht. Der Grund ist ein anderer: Vor der Beförderung waren Sie gewohnt, nur für sich zu kämpfen. Also tun Sie es auch danach. Das ist ganz normal. Machen Sie sich deshalb keine Vorwürfe. Machen Sie sich jedoch in aller Deutlichkeit klar, dass Sie sich mit jedem dieser Versäumnisse selbst sabotieren.

- Wenn Sie Ihre Mitarbeiter ihrem Schicksal überlassen, reagieren diese im Sinne des Wortes führungslos. Sie erwarten, dass ihr Vorgesetzter sich für sie einsetzt. Tun Sie das nicht, erkennen sie Sie nicht als Führungskraft an.
- Sie reagieren in der Regel enttäuscht, passiv, misstrauisch, rachsüchtig – auf keinen Fall motiviert, wie Sie es gerne hätten.
- Die Mitarbeiter reden schlecht über Sie.
- Sie setzen sich nicht voll für Sie ein, weil Sie sich nicht voll für sie einsetzen.

Wenn sich Ihre Mitarbeiter ähnlich verhalten, wissen Sie jetzt, woran es liegt: nicht an Ihrer Fachkompetenz, eher an Ihrem zu geringen Verantwortungsgefühl den Mitarbeitern gegenüber. Merzen Sie diese persönliche Schwäche aus. Wie? Das sehen Sie gleich.

## **Übernehmen Sie die volle Verantwortung!**

Wer seine Mitarbeiter hin und wieder (unabsichtlich) im Regen stehen lässt, tut gut daran, an seinem Verantwortungsgefühl zu arbeiten. Fordern wir Führungskräfte dazu auf, lautet die Antwort oft: »Aber ich fühle mich doch für meinen Bereich verantwortlich!« Das stimmt aber meist nicht. Das erkennen Sie an einem einfachen Symptom: Solange die Mitarbeiter noch nicht die volle Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen, nehmen Sie ihnen gegenüber noch nicht Ihre volle Verantwortung wahr. Wenn sich Ihre Mitarbeiter nicht verantwortlich für ihre Fehler fühlen, diese vertuschen oder verniedlichen, dann deshalb, weil auch Sie ihnen gegenüber keine Verantwortung für Ihre eigenen Fehler übernehmen. Das Verhalten Ihrer Mitarbeiter ist lediglich der Spiegel Ihres Verantwortungsverhaltens.

Viele Führungskräfte glauben, dass sie die volle Verantwortung für ihren Job übernehmen, meinen aber meist damit: volle Verantwortung für die Sachaufgabe – nicht für die Führungsaufgabe. Arbeiten Sie daher an Ihrem Verantwortungsgefühl.

**Checkliste: Zeigen Sie Verantwortung!**

- Sagen Sie den Mitarbeitern klipp und klar, was Sie von ihnen bis wann erwarten und an welchen Zielgrößen Sie die Erfüllung der Erwartungen messen werden.

---

- Sagen Sie Ihrem Vorgesetzten genauso klar, welche Rahmenbedingungen Ihre Mitarbeiter brauchen, um diese Erwartungen zu erfüllen.

---

- Sorgen Sie in Ihrem Einflussbereich selbst dafür, dass diese Rahmenbedingungen stimmen.

---

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter konstruktiv und beziehungsorientiert miteinander umgehen können, anstatt sich darüber zu beschweren, dass sie es nicht können.

---

- Lernen Sie Ihre Leute so gut kennen, dass Sie wissen, wer mit wem kann, und verteilen Sie die Aufgaben entsprechend.

---

- Wenn Angriffe von außerhalb kommen, stellen Sie sich vor Ihre Leute. Kritisieren Sie Mitarbeiter niemals vor Abteilungsfremden. Das werten Mitarbeiter geradezu als Verrat.

---

- Wälzen Sie die Verantwortung für Fehler in Ihrem Führungsbereich niemals auf Ihre Mitarbeiter ab. Übernehmen Sie nach außen die Verantwortung – klären Sie jedoch nach innen ebenso deutlich die Verantwortlichkeiten.

---

- Bestrafen Sie Fehler nicht, pflegen Sie lieber die Kunst der konstruktiven Kritik. Diese wirkt besser als Strafe.

---

- Verkaufen Sie den Erfolg Ihrer Mitarbeiter niemals als Ihren eigenen Erfolg. Damit provozieren Sie Racheakte.

---

- Geben Sie Anerkennung für jede aner kennenswerte Leistung (wenn nicht, sehen sich Ihre Mitarbeiter dazu veranlasst, nicht mehr Leistung als unbedingt nötig zu bringen).

---

- Leisten Sie das, was Sie auch von Ihren Mitarbeitern verlangen – und ein bisschen mehr. Seien Sie selbst Vorbild.

---

- Halten Sie gegebene Versprechen ein – oder geben Sie das Versprechen erst gar nicht. Lassen Sie nichts »Dringendes« dazwischenkommen.

Gehen Sie diese Checkliste möglichst täglich durch und fragen Sie sich: Wo habe ich mich unangemessen verhalten? Was werde ich nicht mehr tun? Was werde ich stattdessen tun? So steigt Ihr Verantwortungsgefühl – und damit im Gegenzug auch das Verantwortungsgefühl Ihrer Mitarbeiter.

## Konfliktscheue: Auseinandersetzungen vermeiden

So enthusiastisch und von sich selbst überzeugt gerade junge Manager auftreten, umso nachgiebiger sind sie oft in Konflikten. Streiten sich zwei Mitarbeiter, kommentieren sie die ausbleibende Konfliktmoderation müde mit: »Die vertragen sich schon wieder. Das sind erwachsene Menschen. Ich bin schließlich nicht ihr Babysitter.« Stimmt: Die vertragen sich wieder. Leider in vielen Fällen erst, wenn Arbeitsklima und Produktivität bereits unter dem Streit gelitten haben. Das heißt, Ihre Mitarbeiter streiten sich, statt zu arbeiten. Und was tun Sie dagegen? Sie sind nicht deren Babysitter? Sicher, aber Sie sind ihr Konfliktmoderator. Das steht nicht in Ihrem Anstellungsvertrag? Pardon, das steht nicht drin, weil es selbstverständlich ist. Das gehört zur Führungsaufgabe wie der Bürosessel zum Büro.

Bei Konflikten mit anderen Ebenen ist das nicht besser. Zettelt zum Beispiel der eigene Chef einen Streit an, kneifen viele junge Manager – auf ihre und ihrer Mitarbeiter Kosten.

### Checkliste: Gehen Sie Konflikten aus dem Weg?

	Ja	Nein
Ist Ihre Moderations- und Mediationskompetenz so gut, dass Sie jeden Konflikt in Ihrem Team beilegen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stehen Sie Konflikte mit Vorgesetzten, Kunden, anderen Abteilungen problemlos durch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktizieren Sie bei Konflikten Laisser-faire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oder intervenieren Sie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intervenieren Sie, wenn es nicht mehr anders geht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oder moderieren Sie bereits zum frühest erkennbaren Zeitpunkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weil Konfliktstärke eine so wichtige Führungskompetenz ist, gehen wir darauf nochmals ausführlich im Kapitel »Mehr Problemlösungskompetenz ist gefragt« ein (s. S. 124).

### Buchtipps

Wenn Sie sich ausführlich mit dem Thema »Konflikte« auseinandersetzen möchten, empfehlen wir Ihnen das E-Book von Regina Mahlmann »Konflikte managen. Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien«.



## Impulsivität: Änderungen anstreben

Frischgebackene Führungskräfte sind wie neue Besen, die gut kehren. Das heißt: Sie wollen vieles anders, besser machen. Das ist an sich gut. Doch in ihrem Enthusiasmus schießen sie häufig übers Ziel hinaus.

Wenn Sie die Dinge ändern wollen, bedenken Sie, inhaltlich haben Sie zwar meist recht, doch menschlich genauso oft unrecht.



Wenn Sie einem Mitarbeiter sagen »Das machen wir jetzt aber ganz anders!«, kommt bei diesem an: »Was du 15 Jahre lang gemacht hast, ist nichts mehr wert – du hast also 15 Jahre lang Mist gemacht.« Tatsächlich gibt es Führungskräfte, die dies sogar explizit ihren Mitarbeitern sagen – was Folgen hat: Die Mitarbeiter reagieren darauf entweder mit innerem Rückzug oder mit latenter Aggression.

Das Hinausschießen übers Ziel hat weniger mit der viel gerühmten Change-Kompetenz und mehr mit Impulsivität zu tun. Deshalb können Sie diese Untugend mit einer geschärften Selbstreflexion und etwas Disziplin gut und gerne selbst abstellen.

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich bei jedem Änderungsvorhaben zu fragen:

- Folge ich meinen Impulsen blind und stoße damit Vorgesetzte, Kollegen, Kunden und Mitarbeiter vor den Kopf?
- Wie kann ich meine Impulse so überdenken, dass ich sie beziehungsverträglich kommuniziere und realisiere?



So einfach ist das? Sicher. Wenn es kompliziert wäre, würde es in der Praxis nicht funktionieren. Persönliche Mängel der Führungskompetenz müssen einfach zu beheben sein – sonst lassen sie sich nicht beseitigen.

### »Den Chef raushängen lassen«

Etliche neue Führungskräfte können oft nicht der Versuchung widerstehen, gegenüber ihren neuen Mitarbeitern den Chef deutlich zu markieren. Sie profilieren sich nicht mit Führungskompetenz, sondern mit Machtworten: »Ich weiß schon, was ich tue. Tun Sie einfach, was ich Ihnen sage!« Vielfach sprechen sie auch von »Untergebenen«, und das wirkt sich auf das Verhalten deutlich aus.

Gewiss, mancher findet vielleicht Befriedigung darin, einem Mitarbeiter einmal so richtig zu zeigen, wo es langgeht. Doch wenn das mehrmals passiert, treibt es die Mitarbeiter in die innere Emigration, die Produktivität bricht weg, und die Leute hören auf zu denken – das macht schließlich der neue Chef für sie.

Möchten Sie diese Konsequenzen (er)tragen? Wie oft passiert es Ihnen noch, dass Sie Ihren neuen Rang herauskehren, um sich durchzusetzen? Zu oft? Dann stellen wir gemeinsam diese Untugend ab, nämlich im Abschnitt »Wer vorurteilsfrei führt, führt erfolgreich« (s. S. 25 f.).

### Nein sagen fällt schwer

Eine schwache Durchsetzungsfähigkeit zeigt sich

- in der mangelnden Fähigkeit, zum eigenen Chef, zu Kollegen oder Kunden Nein zu sagen;
- in der Tendenz, Everybody's Darling sein zu wollen;
- in der Schwäche, auch einmal unpopuläre Entscheidungen durchsetzen zu können;
- in unklarer Führungskommunikation à la: »Na ja, ich würde das nicht von Ihnen verlangen – aber mein Chef will das«;
- in der Schwäche, Fehler und Schlampereien von Mitarbeitern, Lieferanten, Kollegen und anderen Abteilungen durchgehen zu lassen.

Wenn Führungskräfte Ja statt Nein sagen, sind die Folgen klar: Entweder sie überfordern ihre Mitarbeiter, eben weil sie zusagen, was man nicht hätte zusagen dürfen. Oder sie machen die Arbeit selbst – daher die 16-Stunden-Tage vieler Führungskräfte. Nicht, weil zwölf Stunden für ihren Enthusiasmus im neuen Job nicht ausreichen, sondern weil sie nicht Nein sagen können.

Wie oft sagen Sie zu Ihrem Chef Ja, wenn Sie eigentlich Nein sagen möchten, sollten oder müssten? Und wer badet das letztendlich aus? Sie oder Ihr Team? Nein sagen will gelernt sein, daran sollten Sie aber unbedingt arbeiten. Wie Sie sicherer im Neinsagen werden, vertiefen wir im Abschnitt »Mut zum Nein« (s. S. 102).

### **Stärken Sie Ihr Durchsetzungsvermögen**

Vielleicht fällt es Ihnen bereits leichter, Ihre Meinungen oder Ideen fester zu vertreten und häufiger Nein als zu schnell Ja zu sagen, nachdem Sie den Abschnitt »Übernehmen Sie die volle Verantwortung!« gelesen und verinnerlicht haben. Ein gutes Verantwortungsgefühl stärkt Ihre Durchsetzungsfähigkeit beträchtlich. Sie werden es merken, denn Sie werden sich viel leichter durchsetzen, wenn Sie wissen, wofür Sie es tun. Beispielsweise können Sie sagen: »Das kann ich meinen Leuten nicht zumuten. Die arbeiten jetzt schon an der Kapazitätsgrenze. Wir müssen für diese Aufgabe eine andere Lösung finden.«

Wenn Sie die volle Verantwortung für Ihre Mitarbeiter übernehmen und trotzdem noch (nach Ihrem eigenen Ermessen) zu wenig Durchsetzungsvermögen besitzen, sollten Sie sich fragen, was Sie befürchten, wenn Sie sich durchsetzen.

## Übung



Artikulieren Sie diese Befürchtungen laut oder schreiben Sie diese jetzt auf:

---

---

---

Meistens lässt sich Folgendes feststellen:

- Wer sich nicht ausreichend durchsetzen kann, setzt meist Durchsetzungsvermögen mit Machtmissbrauch gleich.
- Viele gehen unbewusst davon aus, dass andere leiden müssen, wenn sie sich durchsetzen.
- Oft wird Durchsetzungsvermögen auch mit Härte verwechselt.

Machen Sie sich deshalb in aller Klarheit bewusst,

- dass Sie sich auch ohne jedes Machtgehabe durchsetzen können, ja dass Machtgehabe sogar die Durchsetzung be- oder verhindert, weil es aktiven oder passiven Widerstand provoziert;
- dass niemand leiden muss, wenn Sie sich durchsetzen, sondern alle von klaren Verhältnissen profitieren;
- dass Sie sich auch ohne jede Härte durchsetzen können, indem Sie höflich und freundlich sagen: »Herr Meier, ich verstehe Ihre Bedenken. Leider haben wir in dieser Entscheidung keinerlei Spielraum.«

Denken Sie immer daran, dass Durchsetzungsvermögen Folgendes bedeutet: Hart in der Sache, konziliant zur Person.

## Sich gegen Saboteure durchsetzen

Besonders unerfahrene Führungskräfte können sich gegenüber bestimmten Mitarbeitern einfach nicht durchsetzen. Vor allem, wenn diese Mitarbeiter älter, erfahrener und fachkompetenter oder davon überzeugt sind, dass der Falsche zum Chef befördert wurde.

Viele Führungskräfte versuchen es dann im Guten, oft monatelang. Sie reden, argumentieren, haben Geduld und zeigen Nachsicht. Oder sie regen sich auf und »machen dem Revoluzzer Dampf«. Beide Ansätze funktionieren nicht. Es gibt nur eine Möglichkeit, die in der Praxis funktioniert:

- Machen Sie dem Widerständler in wenigen Worten freundlich, aber unmissverständlich die drohenden Konsequenzen seiner Haltung klar: »Wenn ..., dann ...«
- Seien Sie von vornherein entschlossen, diese Konsequenzen auch zu ziehen (wenn Sie bluffen und der Mitarbeiter den Bluff aufdeckt, verlieren alle anderen Mitarbeiter ebenfalls die Achtung vor Ihnen).
- Ziehen Sie die Konsequenzen, wenn er nicht kooperiert.

### Der »alte« Widerständler



Julia wird mit 28 Jahren zur Teamleiterin eines Customer Support Team befördert. Fünf Mitarbeiter finden das prima. Ein sechster, 52-jähriger Kollege, boykottiert »das Junggemüse«. Zehn Monate quält sich Julia mit ihm herum, probiert jede Art von Führungsinstrument – vergebens. Eines Tages reißt ihr der Geduldsfaden. Sie klärt mit ihrem Chef die Möglichkeiten ab. Dann sagt sie zu ihrem Widerständler: »Entweder Sie arbeiten ab sofort mit, oder ich lasse Sie versetzen.« Darauf der Mitarbeiter kalt lächelnd: »Dafür haben Sie nicht die Befugnis.« Julia erwidert: »Doch, die habe ich. Entweder Sie kooperieren, oder Sie sind übermorgen nicht mehr hier.« Der Mitarbeiter verliert sichtlich die Fassung. Deutlich ist zu sehen, dass er zum ersten Mal realisiert: »Sie kann das machen! Sie ist tatsächlich meine neue Vorgesetzte!« Seither ist er wie ausgewechselt.

Wenn Sie nach eingehender Prüfung feststellen, dass kein anderes Mittel greift: Sprechen Sie das nötige Machtwort. Doch Vorsicht: Sie sollten jeden Einzelfall prüfen. Denn wenn Ihre Machtworte unangemessen und inflationär fallen, verbrauchen sie sich rasch und verlieren die Wirkung. Ein Machtwort funktioniert wirklich nur dort, wo nichts anderes mehr hilft. Es versteht sich im Übrigen von selbst, dass Sie Ihr Machtwort arbeitsrechtlich absichern, bevor Sie es aussprechen. Wenn Ihr Machtwort zum Beispiel mit Versetzung droht, dann sollten Sie diese Versetzung auch wirklich veranlassen können.

### Herabschauen auf die Mitarbeiter

»Die neue Arbeit wäre ja ganz super«, sagt eine soeben beförderte Abteilungsleiterin, »wenn die Mitarbeiter nicht wären.« Eine solche Aussage ist typisch: Man will den neuen Job, aber bitte ohne die »lästige Pflicht« der

Mitarbeiterführung. Dieser Wunsch wird oft begleitet von verbreiteten Vorurteilen:

- »Diese faule Bande, denen muss ich mal einheizen!«
- »Ein alter Gaul lernt eben keine neuen Tricks mehr!«
- »Ohne Druck arbeiten die Leute doch sowieso nicht richtig!«

Vorurteile existieren nicht nur in Bezug auf Mitarbeiter, sondern auf alle Aspekte der neuen Aufgabe:

- »Mit diesen Produkten ist kein Blumentopf zu gewinnen.«
- »Unser Markt ist dicht. Da geht gar nichts mehr.«
- »Meine Chefin interessiert doch nicht, was ich hier mache.«
- »Meinem Chef geht es nur ums Geld.«

Diese Vorurteile erfüllen sich im Sinne einer Selffulfilling Prophecy. Wer Mitarbeiter wie Idioten behandelt, macht sie damit zu Idioten. Oder wie der passende Managementspruch lautet: »Feed peanuts – get monkeys!«

### Übung



Von welchen Standpunkten, die sich bei näherem Hinsehen als Vorurteile herausstellen würden, sind Sie felsenfest überzeugt? – Halten Sie Ihre Gedanken fest:

---

---

---

Wird Ihre Haltung gegenüber Mitarbeitern, Chef, Kunden, Kollegen und Markt von Vorurteilen bestimmt? Wenn ja, von welchen?

---

---

---

---

Sich diese Vorurteile ins Bewusstsein zu rufen, ist ein erster Schritt auf dem Weg, sich davon frei zu machen. Weiter an Ihrer Vorurteilsfreiheit können Sie im übernächsten Abschnitt »Wer vorurteilsfrei führt, führt erfolgreich« arbeiten.

## Mitarbeiter als »Abziehbild« der eigenen Persönlichkeit?

Viele Führungskräfte glauben, dass alle Mitarbeiter so sind oder sein müssten wie sie selbst. Das bedeutet: Wenn die ledige Jungmanagerin Überstunden macht, dann ist es für sie selbstverständlich, dass die junge Mutter mit Kind ebenso Überstunden machen kann. Wenn der Abteilungsleiter ein Macher ist, dann brandmarkt er alle Analytiker in seinem Team als »Pedanten, die ein Problem zu Tode analysieren, anstatt anzupacken«. So wird jeder Mitarbeiter an der eigenen Chefpersönlichkeit gemessen und das Anderssein negativ ausgelegt. Damit beraubt sich die Führungskraft eines Großteils des Kompetenzpotenzials ihres Teams. Denn wenn beispielsweise alle Analytiker vergrault werden, wer soll dann die hochfliegenden Ideen auf Herz und Nieren prüfen und damit Flops verhindern? Um Fehleinschätzungen zu vermeiden, sollten Sie die Übung auf der gegenüberliegenden Seite machen.

### Wer vorurteilsfrei führt, führt erfolgreich

Auch hier geht es darum, Fehleinschätzungen und Vorurteile zu vermeiden. Vorurteile sind sehr gefährlich – für Sie. Denn wenn Sie glauben, dass Ihre Mitarbeiter nur auf Druck reagieren, dann reagieren diese bald nur noch auf Druck. Wenn Sie glauben, dass sich in Ihrem Markt nichts mehr bewegt, dann bewegt sich auch nichts – womit Sie Ihre Annahme ungewollt selbst bestätigen. Wenn Sie unterstellen, dass Ihr Chef sich nicht für Ihre Arbeit interessiert, informieren Sie ihn nicht – und über kurz oder lang interessiert er sich mangels Information tatsächlich nicht mehr für Ihre Arbeit.

#### Herr Meier ist zu alt

»Der Meier ist einfach zu alt für das neue System.« Das ist zweifellos ein Vorurteil. Möglicherweise ist Herr Meier tatsächlich zu alt. Doch welche Folgen hat das Vorur-



teil? Er lernt tatsächlich nicht, mit dem neuen System umzugehen, weil ihm keine faire Chance dazu gegeben wird – er ist ja zu alt dafür! Was resultiert weiter daraus? Wenn er mit dem neuen System nicht arbeiten kann, wer macht dann seine Arbeit? Womöglich Sie?



Um vorurteilsfrei zu führen, ist es notwendig, seine persönlichen Vorurteile – und seien Sie versichert, auch Sie lassen sich von dem einen oder anderen Vorurteile (fehl-)leiten – aufzudecken. Nur dann können Sie diese ausräumen.

### Übung



Prüfen Sie Ihre persönlichen Fehleinschätzungen und Vorurteile. Beantworten Sie folgende Fragen:

Mit welchen Mitarbeitern kommen Sie nicht zurecht?

---

---

---

---

Was passt Ihnen an diesen nicht?

---

---

---

---

Sind dies echte Mängel, oder liegt es daran, dass die Mitarbeiter anders als Sie sind?

---

---

---

---

Ermitteln Sie Ihre Vorurteile und tauschen Sie sie durch konstruktive Annahmen aus.

### Wenn schon Vorurteil, dann positiv



»Herr Meier ist zwar älter. Aber in einem guten Seminar, gegebenenfalls mit Einzeltraining, lernt er die Arbeit mit dem neuen System bestimmt.« Und siehe da: Vorurteile funktionieren auch in die positive Richtung!

Wenn Sie Menschen eine Chance geben, können Sie dabei gewinnen oder verlieren. Wenn Sie ihnen keine Chance geben, verlieren Sie immer. Wollen Sie das? Sicher nicht. Vorurteile erschweren die Führung und das Leben künstlich. Am besten ist immer noch, Menschen so zu nehmen, wie sie sind. Alles andere ist Realitätsflucht.

Das setzt zunächst einmal voraus, dass Sie wissen, wie die Menschen in Ihrem Führungsbereich wirklich sind. Führungskräfte wissen dies oft leider nicht, weil sie sich nie die Mühe machen, es herauszufinden. Wozu auch? Sie haben ja ihre Vorurteile.

Finden Sie heraus, wie Ihre Mitarbeiter sind, wo ihre Stärken liegen und an welchen Schwächen eventuell gearbeitet werden sollte. Machen Sie sich ruhig Notizen, damit Sie einen guten Überblick erhalten. Sammeln Sie diese über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel drei bis sechs Monate. Sie können beispielsweise für jeden Mitarbeiter eine Datei im PC anlegen.

Mit diesem Wissen können Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter gezielt nutzen und einsetzen. Das kommt Ihrer Abteilung, Ihrem Team und auch Ihnen selbst zugute.

## Mangelnde Selbsteinschätzung

Viele Manager können ihre eigenen Stärken und Schwächen nicht realistisch einschätzen. Sie halten sich für die tollsten Führungskräfte, während die Mitarbeiter stöhnen und ihre Vorgesetzten den Kopf über sie schütteln. Um Ihre Selbsteinschätzung auf ein realistisches Niveau zu bringen, ist es notwendig, dass Sie sich täglich mindestens einmal folgende Fragen stellen:

## Übung



Was sind aus meiner Sicht meine Stärken?

---

---

---

---

Was sind meine Schwächen?

---

---

---

---

---

Was halten im Gegensatz dazu Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Vorgesetzte und Beziehungspartner für meine Stärken und Schwächen?

---

---

---

---

Welche ex- oder impliziten Äußerungen dieser Mitmenschen weisen auf diese Fremdeinschätzung hin?

---

---

---

---

Welche von diesen Äußerungen verdränge ich gewohnheitsmäßig?



---

---

---

---

---

Bin ich mir überhaupt des Unterschieds zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung bewusst? Wenn nein, wie kann ich daran arbeiten?

---

---

---

---

---

Damit Sie realistische Aussagen für die Fremdeinschätzungen erhalten, sollten Sie Kollegen oder auch Freunde hinzuziehen und diese unbedingt zur Kritik ermutigen. Denn nur echte, offene Aussagen können Ihnen weiterhelfen.

### **Buchtip**

Ausführliche Übungen und weiterführende Informationen zum Thema »Selbstbild – Fremdbild« finden Sie in dem E-Book »Selbsttraining für Führungskräfte« (S. 133 ff.) von Regina Mahlmann.



## Mangelnde Disziplin

Viele Führungskräfte sind desorganisiert. Sie ertrinken förmlich im Chaos, stehen unter Zeitdruck, leben in Terminnot, erledigen ihre »eigentliche« Arbeit nach Feierabend und am Wochenende und entschuldigen dies alles damit, dass sie »so viel zu tun« oder »keine Zeit« hätten.

Objektiv betrachtet stimmt das nicht. Sie haben lediglich wenig Ahnung von Zeit- und Prioritätenplanung oder halten sich einfach nicht diszipliniert genug an Zeitpläne und setzen zu wenige Prioritäten. Sobald das E-Mail-Klingelzeichen im PC ertönt, unterbrechen sie ihre Arbeit und schauen neugierig nach. Kein Wunder, dass durch die ständigen Unterbrechungen der Arbeitsfluss verloren geht und viel mehr Zeit als eingeplant damit verbracht wird. Im Kapitel »Zeitmanagement im Führungsalltag« (s. S. 91) finden Sie weitere Hinweise, wie Sie Ihre Disziplin leichter festigen können.

Auf Trainings fragen unsere Teilnehmer oft: »Wie viel Disziplin brauche ich denn?« Darauf gibt es eine einfache Antwort: So viel wie nötig ist, um das zu erreichen, was Sie erreichen möchten. Mehr nicht. Leider ist der Begriff »Disziplin« in Deutschland (im Gegensatz zu anderen Ländern) negativ belegt. Ganz unnötigerweise: Denn Disziplin heißt lediglich, das konsequent umzusetzen, was Sie sich vornehmen.

Daran ist nun wirklich nichts Negatives. Wie kommt man zu Disziplin? Man hat sie nicht automatisch, man muss sie erwerben. Das ist aber nicht schwer.

### **Checkliste: Disziplin entwickeln**

- Wenn Sie das Wort Disziplin stört, ersetzen Sie es durch eines, das Ihnen mehr entspricht, zum Beispiel Konsequenz, innere Stärke, Standfestigkeit, Stehvermögen, Beharrlichkeit, Commitment ...

---

- Wenn Sie wissen, wofür Sie etwas tun, fällt Ihnen die nötige Disziplin dafür recht leicht. Je klarer Sie sich den Nutzen eines Vorhabens vor Augen halten, desto disziplinierter können Sie daran arbeiten.

---

- Erinnern Sie sich ständig an diesen Nutzen, beispielsweise mit Post-its am Spiegel, mit Zettelchen im Geldbeutel ...

---

- Belohnen Sie sich für Teilerfolge.

---

- Je zuverlässiger und angemessener Sie sich für Teilerfolge belohnen, desto disziplinierter sind Sie.

---

## Das Kapitel auf einen Blick

- Sie haben die fachliche Verantwortung für Ihre neue Position übernommen. Übernehmen Sie nun auch die volle Verantwortung für die Führung Ihrer Mitarbeiter.
- Vermeiden Sie die neun häufigsten persönlichen Führungsschwächen wie Konfliktscheue, hohe Impulsivität, Vorurteile ...