

Vom Autor
des Management-
klassikers

Die 7 Wege zur
Effektivität

STEPHEN R. COVEY

Leadership

Essentials für die
Unternehmensführung



FranklinCovey®

GABAL

Essentials für die Unternehmensführung: Großartige Führungskräfte, großartige Teams, großartige Resultate

Das Problem und die Lösung

Körper, Herz, Verstand und Geist: In unserer vernetzten Wissensgesellschaft ist unser höchstes Gut und unser wichtigster Wettbewerbsfaktor, dass wir jeden Mitarbeiter als »ganzen Menschen« sehen. Dennoch orientieren sich unzählige Unternehmen noch immer an den althergebrachten Vorstellungen des Industriezeitalters und behandeln ihre Angestellten wie Dinge. Auch wenn vielen durchaus bewusst ist, wie wertvoll das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter ist, spiegelt ihre Führungsarbeit diese Erkenntnis nicht wider. Das Industriezeitalter hält uns noch immer gefangen.

Effektive Führungskräfte bringen die nötigen Einsichten, Fähigkeiten und Werkzeuge mit, um die Talente und die Motivation ihrer Mitarbeiter freizusetzen und auf die wichtigsten Prioritäten des Unternehmens auszurichten. Wie das geht? Orientieren Sie sich am »Paradigma der ganzen Person« und an den 4 Prinzipien effektiver Führungskräfte.

Das »Paradigma der ganzen Person«

Körper, Verstand, Herz und Geist: Manager, die dieses Paradigma verinnerlicht haben, sehen in ihren Mitarbeitern immer den »ganzen Menschen«.



Sie wissen: Angestellte, denen es jederzeit freisteht, sich nach einem anderen Job umzusehen, bringen die besten Leistungen. Deshalb tun sie alles, um ein

Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich ihre Leute wohlfühlen und sich von ihrer besten Seite zeigen können.

Die 4 Prinzipien effektiver Führungskräfte

Die folgenden 4 Prinzipien helfen Ihnen, das gesamte Potenzial Ihrer Mitarbeiter zu wecken. Das Besondere daran: Alle 4 Prinzipien bauen aufeinander auf. Nur wenn Sie alle gleichermaßen im Blick haben, können Sie Ihre Leute dauerhaft zu Spitzenleistungen motivieren.



Die 4 Prinzipien:

- **Prinzip 1: Vertrauen aufbauen**

Als Führungskraft glaubwürdig auftreten und handeln, damit Ihre Mitarbeiter Ihnen ganz und gar vertrauen.

- **Prinzip 2: Motivation schaffen**

Ein klares, überzeugendes Ziel festlegen, das die Mitarbeiter motiviert, ihr Bestes zu geben.

- **Prinzip 3: Systeme ausrichten**

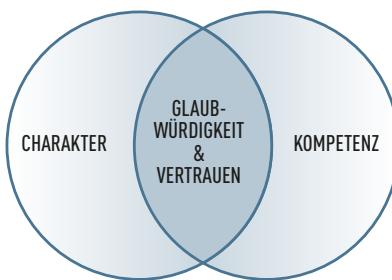
Erfolgssysteme entwickeln, die konsequent auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind und es den Mitarbeitern ermöglichen, eigenverantwortlich zu handeln und Spitzenleistungen zu erbringen.

■ Prinzip 4: Talent freisetzen

Ein Team formen, in dem jedes Mitglied seine individuellen Stärken ausspielen und seinen ganz persönlichen Beitrag zum Erfolg beisteuern kann.

Prinzip 1: Vertrauen aufbauen

Vertrauen ist das erste Prinzip, weil es die Grundvoraussetzung für alles andere ist. Mittelmäßige Führungskräfte würden sagen: »Der Schlüssel zum Erfolg ist, dass ich das Sagen habe.« Für sie sind Autorität und Macht die zentralen Führungsinstrumente. Effektive Führungskräfte sehen das ganz anders. Sie denken: »Was ich leiste, beruht auf meiner Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen, das meine Mitarbeiter in mich haben.«



Vertrauen fußt auf persönlicher Glaubwürdigkeit und auf Verhaltensweisen, die Vertrauen aufbauen. Die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft wiederum basiert auf ihrem Charakter und ihrer Kompetenz.

- Der Charakter einer Führungskraft bezieht sich auf ihre Motive, Werte und Überzeugungen sowie auf die Integrität ihres Denkens, Fühlens und Handelns. Kurzum: Der Charakter beschreibt, *was eine Führungskraft ausmacht*.

- Die Kompetenz einer Führungskraft bezieht sich auf ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sowie auf ihre bisherige Erfolgsbilanz. Oder anders ausgedrückt: Die Kompetenz beschreibt, *was eine Führungskraft leisten kann*.

Charakter und Kompetenz zeigen sich in Verhaltensweisen, die entweder Vertrauen aufbauen oder Vertrauen zerstören. Wenn das Vertrauen groß ist, werden Sie die Schnelligkeit steigern, mit der Sie wichtige Ziele erreichen. Gleichzeitig werden Sie die Kosten, die auf dem Weg zum Ziel entstehen, deutlich reduzieren. Es ist, als ob alles, was Sie tun, mit einer Dividende belohnt wird. Die Menschen vertrauen Ihnen. Sie sprechen offen über ihre besten Ideen. Niemand verliert Zeit mit unnötigen Formularen, überflüssigem Verwaltungsaufwand, dem Vertuschen von Fehlern oder dem Aufhübschen von Daten, um bestimmte Erwartungen zu erfüllen.

Was aber, wenn das Vertrauen gering ist? Dann sinkt die Schnelligkeit und die Kosten steigen. Es ist, als ob unser gesamtes Tun mit Steuern belegt würde. Bildlich gesprochen: Wenn Sie 100 Prozent Ihrer Kraft in etwas investieren, kommen am Ende nur 50 Prozent bei Ihrem eigentlichen Ziel an. Der Rest versickert in einem misstrauischen, bürokratischen Gerangel, mit dem jeder seine eigenen Interessen zu wahren versucht. Mehr noch: Die Mitarbeiter nehmen sich zurück und zeigen nicht, was sie wirklich können.

Vertrauen kann man nicht vortäuschen. Es kann nur Früchte tragen, wenn es auf einem festen Fundament aus Charakter und Kompetenz steht.



Viel Vertrauen = Hohe Schnelligkeit + Geringe Kosten



Wenig Vertrauen = Geringe Schnelligkeit + Hohe Kosten

Prinzip 2: Motivation schaffen

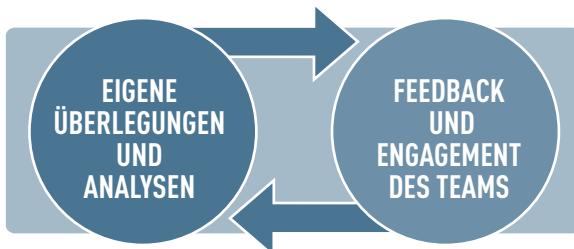
Mittelmäßige Führungskräfte denken: »Solange meine Leute eine genaue Jobbeschreibung haben, ist alles gut.« Effektive Führungskräfte hingegen sagen sich: »Wenn meine Mitarbeiter ein klares und motivierendes Ziel haben, geben sie freiwillig alles, was sie nur können.«



Ein klares Teamziel beantwortet drei Fragen:

1. **Aufgabe:** Wie sieht der konkrete Aufgabenbereich aus, für den Ihre internen oder externen Mitarbeiter Sie »anstellen«?
2. **Strategie:** Wie ist Ihr Team in das Leitbild, die Mission und die Unternehmensstrategie eingebunden?
3. **Gewinn:** Wie trägt Ihr Team zum wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens bei?

Um motivierende Ziele zu finden, verknüpfen effektive Führungskräfte eigene Überlegungen und Analysen mit dem Feedback und dem Engagement ihres Teams. Zudem entwickeln sie gemeinsam mit ihren Leuten eine Vision davon, wie sie ihr Ziel mit herausragenden Ergebnissen erreichen werden.



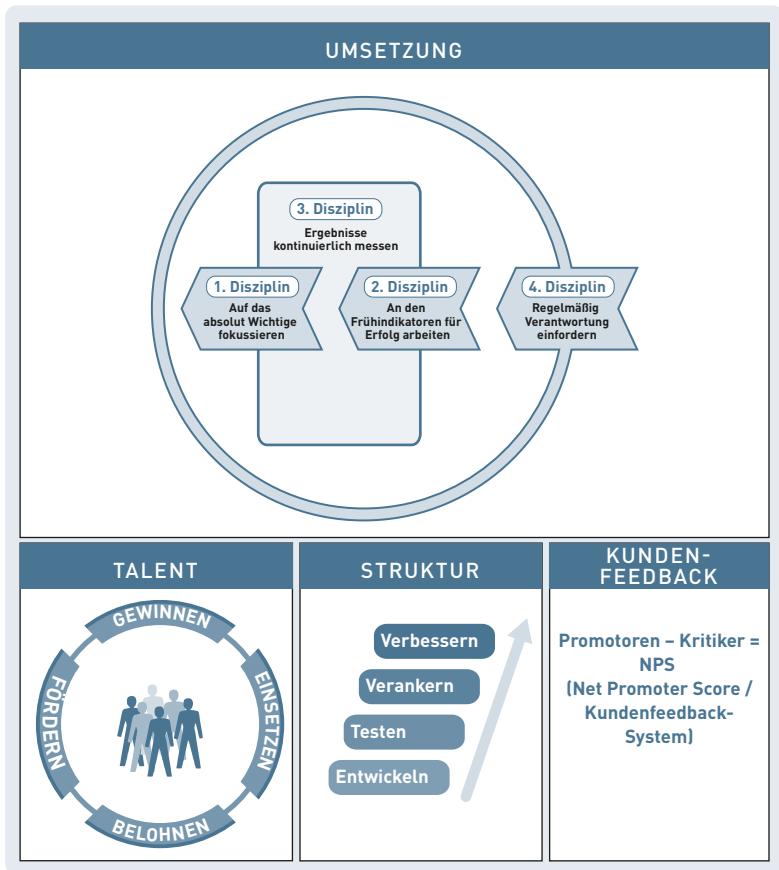
Prinzip 3: Systeme ausrichten

Mittelmäßige Führungskräfte glauben: »Alles lastet auf meinen Schultern.« Sie nehmen sich nicht die Zeit, Erfolgssysteme zu entwickeln, die konsequent auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind und den Mitarbeitern helfen, Spitzenleistungen zu erbringen. Oft schmeichelt es auch ihrem Ego, derjenige zu sein, »der die Kastanien aus dem Feuer holt« und auf den alle anderen angewiesen sind. Ganz anders sieht es da bei effektiven Führungskräften aus. Sie denken: »Nachhaltiger Erfolg wurzelt in Erfolgssystemen und ihrer systematischen Ausrichtung auf die Unternehmensziele.« Ihnen ist es wichtig, dass der Erfolg nicht von einem Einzelnen abhängt. Deshalb bauen sie Systeme auf, die auch ohne ihr Zutun dauerhaft gute Ergebnisse ermöglichen.

Ein nachhaltiges Erfolgssystem:

- ist systematisch auf das Erreichen der wichtigsten Unternehmensziele ausgerichtet.
- ermöglicht es den Mitarbeitern, Spitzenleistungen zu erbringen.
- funktioniert unabhängig von der Führungskraft.
- bleibt auch ohne die Führungskraft weiter bestehen.

Die folgenden vier Systeme sind besonders wichtig für Ihren Erfolg:



- Umsetzung:** Das ist Ihr System, um Ihre absolut wichtigen Ziele mit herausragenden Ergebnissen zu erreichen. Dieses System baut auf den *4 Disziplinen der Umsetzung* auf.
- Talent:** Das ist Ihr System, mit dem Sie Mitarbeiter gewinnen, einsetzen, fördern und belohnen. Es ist darauf ausgerichtet, die richtigen Leute in die richtigen Positionen zu bringen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich auszubauen.

3. **Struktur:** Das ist Ihr System, mit dem Sie Ihre zentralen Arbeitsprozesse als Team oder als Unternehmen organisieren und strukturieren. Effektive Führungskräfte nehmen sich die Zeit, ihre zentralen Arbeitsprozesse genau festzulegen, konsequent an ihren Zielen auszurichten und fortlaufend zu verbessern.
4. **Kundenfeedback:** Das ist Ihr System, mit dem Sie das Feedback Ihrer Kunden sammeln, alle Informationen sorgfältig auswerten und erkennen, wo Sie sich noch verbessern können.

Prinzip 4: Talent freisetzen

Mittelmäßige Führungskräfte glauben: »Ich muss meine Mitarbeiter ununterbrochen antreiben und anleiten, damit überhaupt etwas dabei herauskommt.« Effektive Führungskräfte denken da ganz anders. Sie wissen: »Meine Aufgabe ist es, in unserem Team die Talente und die Begeisterung für unsere absolut wichtigen Ziele und Prioritäten freizusetzen.« Ihnen ist klar, dass sie die Unternehmenskultur mit jeder Äußerung prägen. Daher achten sie darauf, aus jeder Unterhaltung mit ihren Mitarbeitern ein hilfreiches, motivierendes Führungsgespräch zu machen.

Die folgenden drei Arten von Führungsgesprächen sind besonders wirkungsvoll:

1. **Innere Stimme:** Jedem einzelnen Mitarbeiter bestätigen, wie wertvoll sein Beitrag und seine persönlichen Stärken für das Team und das gesamte Unternehmen sind.
2. **Leistung:** Erwartungen und Verantwortlichkeiten mit Hilfe von Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen klären.
3. **Den Weg freimachen:** Unterstützung anbieten und die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfolgreich erledigen können.

Effektive Führungskräfte wissen auch, dass diese Gespräche nur glaubwürdig und wirkungsvoll sind, wenn viel Vertrauen, klare Ziele und funktionsstüchtige Erfolgssysteme vorhanden sind (Prinzip 1 bis 3). Daher sehen sie die 4 Prinzipien als Einheit und behalten jedes einzelne immer fest im Blick. So motivieren sie ihre Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben.

Ein Trimmruder werden



Der Schlüssel zum Großen ist das Kleine. Effektive Führungskräfte haben erkannt: Etwas Großes kann nur entstehen, wenn die kleinen Dinge beharrlich umgesetzt werden. Ein kleines Trimmruder kann die Richtung eines großen Schiffes bestimmen. Und: Kleine Dinge können nach und nach eine große Wirkung entfalten.

Wichtige Antworten auf Kernfragen der Führung

**Effektive Führungskräfte brauchen
gute Antworten auf die Heraus-
forderungen, die im Zeitalter des
Wissensarbeiters auf sie warten.
Die wichtigsten Kernfragen und ihre
Lösungen haben wir kurz und knapp
für Sie auf den Punkt gebracht.**