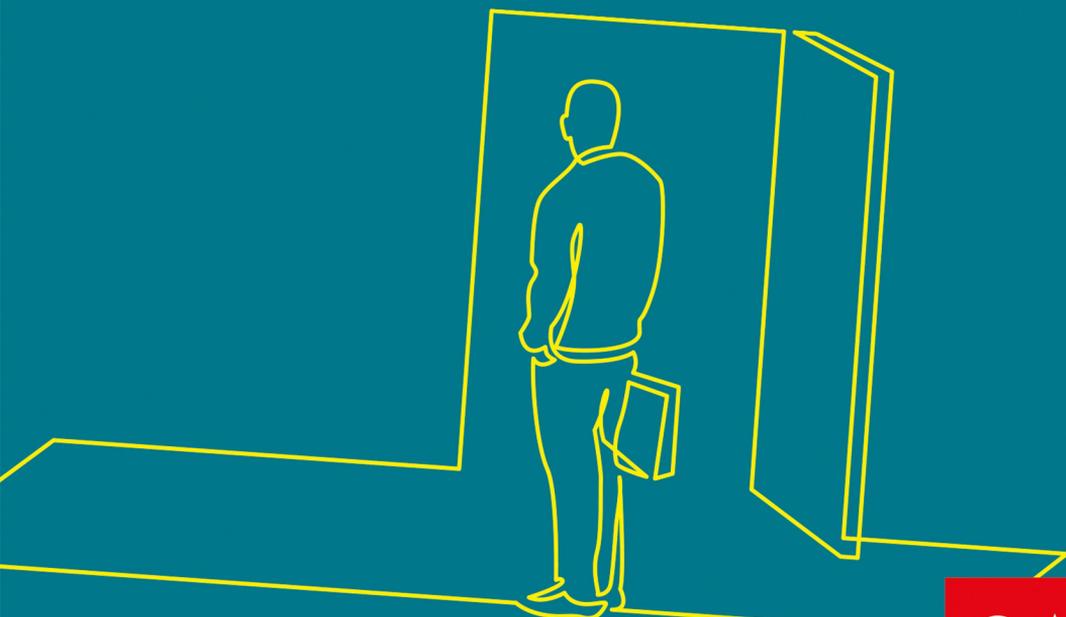


Scott Miller Todd Davis Victoria Roos Olsson

WILLKOMMEN IN DEINEM ERSTEN FÜHRUNGS JOB!

DIE 6 ENTSCHIEDENDEN
METHODEN DER TEAMFÜHRUNG

Mit einem Vorwort von
Aimie-Sarah Carstensen



GABAL

Scott Miller | Todd Davis | Victoria Roos Olsson
Willkommen in deinem ersten Führungsjob!

Scott Miller | Todd Davis | Victoria Roos Olsson

Willkommen in deinem ersten Führungsjob!

**Die 6 entscheidenden Methoden
der Teamführung**

Aus dem Amerikanischen
von Nikolas Bertheau



Die amerikanische Originalausgabe »Everyone Deserves a Great Manager« erschien 2019 bei Simon & Schuster, New York, USA.

Copyright © der Originalausgabe 2019 by FranklinCovey Company

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-003-2

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | info@text-it.org

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Titelgrafik: one line man | Shutterstock

Autorenfoto: FranklinCovey Co.

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Inhalt

»Ich möchte ein Team führen.«	7
Mach dich auf was gefasst ...	9
Intro: Ich hasse Puderzucker!	13
1. Methode: Entwickle die Einstellung einer Führungskraft	23
2. Methode: Führe regelmäßig 1-zu-1-Gespräche	40
3. Methode: Richte dein Team auf Ergebnisse aus	73
4. Methode: Schaffe eine Feedback-Kultur	101
5. Methode: Steuere dein Team durch die Veränderung	139
6. Methode: Setze deine Zeit und Energie richtig ein	177
Fazit: Bist du das Genie oder der Genie-Macher?	210
Tipps und Tools für die Umsetzung	213
Persönlicher Aktionsplan	224
Anmerkungen	226
Index	228
Die Autoren	230
Über FranklinCovey	233
Über FranklinCovey im deutschsprachigen Raum	235

»Wo siehst du dich in 3 Jahren?«

»Ich möchte ein Team führen.«

Ich war 25 Jahre alt, bewarb mich für meinen zweiten Job nach dem Studium und habe diesen Satz, so wie es viele in einem Bewerbungsgespräch tun, selbstbewusst von mir gegeben. Das war im Jahr 2013.

Zwei Monate später war ich verantwortlich für ein Team von fünf Mitarbeitern, das innerhalb kürzester Zeit auf 25 Mitarbeiter anwuchs. Ein Jahr später gewann ich einen Wettbewerb für junge weibliche Führungskräfte. Heute bin ich selbst Unternehmerin und bei ArtNight, ShakeNight, BakeNight und PlantNight verantwortlich für 80 Mitarbeiter und über 700 Workshopleiter.

Ich liebe es, andere Menschen zu inspirieren, sie anzuspornen und als Sparringspartner dabei zu begleiten, die beste Version ihrer selbst zu werden.

Führungskraft kann man von heute auf morgen werden – insbesondere in jungen Unternehmen steigen Mitarbeiter heutzutage recht schnell auf. Wenn man aber ein guter Leader sein möchte, ist es meines Erachtens essentiell, lernbereit zu bleiben und sich selbst immer wieder zu reflektieren. Denn gute Leader fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln fortlaufend ihre eigenen Fähigkeiten und die ihrer Teams weiter. Das beweist auch eine Gallup-Studie, die in diesem Buch noch näher erläutert wird. Sie besagt, dass Manager für mindestens 70 Prozent der Schwankungen beim Engagement der Mitarbeiter verantwortlich sind. Führung beeinflusst Motivation und Verhalten. Und diese beeinflussen in der Konsequenz die Leistung jedes Einzelnen und damit der gesamten Organisation.

Als mein Chef mir damals verkündete, dass ich nun schneller als gedacht ein eigenes Team leiten würde, war ich voller Euphorie, Motivation, Freude – und Panik. Ich hatte schließlich wenig Erfahrung, weder fachlich noch als Führungskraft. Also dachte ich mir damals: »Fake it,

till you make it!« Ich fing an, Bücher zu lesen, Gespräche zu führen und immer wieder ging es darum, wie ich als Führungskraft sein sollte oder welchen Führungsstil ich mir aneignen müsste, indem ich meine Art, Kommunikation und Einstellung verändere. Viel wichtiger wäre es jedoch für mich gewesen, Methoden zu erlernen, die mir ermöglicht hätten, als Leader authentisch mein Team zu coachen und zu motivieren, anstatt nach einem fremdbestimmten Schema vorzugehen.

Willkommen in deinem ersten Führungsjob schließt diese Lücke und gibt dir sechs entscheidende Methoden an die Hand, die dir dabei helfen können, eine außergewöhnlich gute Führungskraft zu werden – der Leader, den dein Team wirklich verdient hat.

Dieses Buch ist jedoch nicht ausschließlich für Neulinge in diesem Bereich. Wenn du bereits Führungserfahrung gesammelt hast, findest du hierin praktische Tools für deine Weiterentwicklung. Lerne Neues und wende die vorgeschlagenen Methoden an, um dein Team zu motivieren, ihm Struktur zu geben und transparent zu kommunizieren. Nutze die ausgewählten Praxisbeispiele als Orientierung, um die Führungskompetenzen in deiner Organisation zu schärfen und auszubauen. Oder verwende das Buch als Leitfaden, um andere zu coachen.

Ein wichtiger Tipp, den ich dir gerne mit auf den Weg geben möchte: Erlaub dir, zu lernen und Erfahrungen zu sammeln – eine gute Führungskraft ist das Ergebnis eines Lernprozesses. Jedes Teammitglied ist ein Individuum und du wirst feststellen, dass jeder Mensch anders geführt werden möchte und sollte. Dafür das nötige Fingerspitzengefühl zu entwickeln, braucht Zeit und Übung. Beschäftige dich mit den unterschiedlichen Persönlichkeitstypen deiner Mitarbeiter. Finde heraus, was dich selbst und jeden in deinem Team motiviert, antreibt und welche Stärken jeder hat. Sei neugierig und mutig, die Methoden dieses Buches auszuprobieren und auf die Bedürfnisse deines Teams anzupassen. Auch wenn etwas nicht direkt den gewünschten Effekt hervorbringt oder du dich am Anfang unsicher fühlst, lass dich nicht davon beirren. Ich kenne keine Führungskraft, die auch nach Jahrzehnten der Erfahrung perfekt ist. Gib einfach jeden Tag dein Bestes und entwickle dich stetig weiter – beispielsweise, indem du die Werkzeuge aus diesem Buch in deinen Alltag integrierst. Dann steht deinem Erfolg als Führungskraft nichts mehr im Weg.

Deine

Aimie-Sarah Carstensen

Mach dich auf was gefasst ...

Suchst du den ultimativen Tipp für einen richtig guten Gesprächseinstieg? Frag einfach, ob dein Gegenüber schon mal mit einer inkompetenten Führungskraft zusammengearbeitet hat. Und: Mach dich auf was gefasst! Du wirst krasse Geschichten zu hören bekommen. Fast jeder hat schon mal unter einem Vorgesetzten gelitten, der ihm sämtliche Motivation geraubt und die Freude am Job komplett vermiest hat.

Die meisten von uns hatten leider nicht das Glück, tolle Vorgesetzte zu haben. Führungskräfte, die an sie glaubten und ihnen halfen, das Beste aus sich und ihren Fähigkeiten zu machen.

Clayton M. Christensen, der legendäre Professor von der Harvard Business School, war überzeugt: Kaum etwas in der Welt ist so wichtig wie die Kunst der Mitarbeiterführung. In *Wege statt Irrwege* schrieb er: »Willst du anderen wirklich helfen? Dann werde Führungskraft. Wenn du es richtig machst, ist der Job eines Managers einer der ehrenwertesten, die es gibt. Da bekommt man jeden Tag acht bis zehn Stunden Zuwendung von seinen Mitarbeitern. Man hat die Chance, jeden Menschen und seine Arbeit so zu formen, dass er am Ende seines Arbeitstages nach Hause geht und das Gefühl hat ... ein Leben voller Motivatoren zu führen.«¹

Das belegen auch die Zahlen: Laut Gallup sind Führungskräfte maßgeblich für das Engagement der Mitarbeiter verantwortlich. Mehr noch: Auf ihr Konto gehen »70 Prozent der Unterschiede im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation in den verschiedenen Abteilungen der Unternehmen.«²

Die Rolle der Führungskraft gehört zu den wichtigsten – und zu den anspruchsvollsten. Als ich zum ersten Mal ein Team leitete, fand ich mich nur schwer in meine neuen Aufgaben hinein. Was hätte ich für ein Wikipedia für Vorgesetzte gegeben. Wie sehr hätte ich mir ei-

nen Online-Doc für meine »Führungsschmerzen« und »Management-Blessuren« gewünscht. Aber so was gab's damals leider noch nicht. Also machten mein Partner und ich uns an die Arbeit. In einem zugehörigen Kellerraum in San Francisco entwickelten wir unseren eigenen Online-Doc für Vorgesetzte. Dabei stand ein Gedanke im Mittelpunkt: *Jeder verdient einen richtig guten Manager!*

Das Resultat unserer Arbeit war *Jhana*. Heute bietet Jhana ein umfassendes Online-Schulungsangebot für Führungskräfte. Wie wichtig das ist, haben uns zahlreiche Umfragen und Studien gezeigt. Fast alle Befragten gaben an, dass sie Schwierigkeiten hatten, in die Rolle der Führungskraft hineinzuwachsen. Ein Großteil der frischgebackenen Führungskräfte wurde nicht ausreichend auf die neuen Aufgaben vorbereitet. Zudem bekamen die meisten nur sehr wenig Unterstützung von ihren eigenen Vorgesetzten.

Um Jhana immer weiter zu optimieren, widmete sich ein Team aus Postdoktoranden, Wissenschaftlern, Autoren und Technikern der akademischen Forschung. Zudem versammelten wir ein Panel von Führungskräften, die unsere Ergebnisse in der Praxis testeten und entweder bestätigten, verbesserten oder verwarfen. Dabei entstanden wissenschaftlich fundierte, praxiserprobte Lösungen für die Herausforderungen, die alle Manager meistern müssen: Mitarbeiter führen, fördern, unterstützen und motivieren, Aufgaben und Verantwortung abgeben, Ziele setzen und sich als Führungskraft immer weiterentwickeln.

Offensichtlich war ich nicht die einzige neue Führungskraft, die eine solche Hilfe dringend brauchte. Nach dem Start ging Jhana regelrecht durch die Decke. Ob Produktion, Dienstleistung, Technologie, Beratung, Krankenhaus, Schule, Universität oder Behörde: Immer mehr Führungskräfte aus allen möglichen Branchen nutzten unsere Praxislösungen. Um unseren Wirkungsradius maßgeblich zu vergrößern, schlossen wir uns mit FranklinCovey zusammen – einem der weltweit renommiertesten Unternehmen für Führungskräfteentwicklung. Mitbegründer von FranklinCovey ist Stephen R. Covey, Autor des millionenfach verkauften Bestsellers *Die 7 Wege zur Effektivität*. Mittlerweile blickt FranklinCovey auf mehrere Jahrzehnte Erfahrung bei der Lösung der folgenden grundlegenden Führungsfragen zurück:

- Wie können wir Führungskräften zur Seite stehen, damit sie den schwierigsten Übergang in ihrem beruflichen Leben – den Sprung vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten – erfolgreich meistern?
- Was können wir tun, damit Führungskräfte ihre Selbstzweifel und ihre Unsicherheit überwinden und die nötige Kompetenz und Sicherheit für ihre Leitungsaufgaben gewinnen?
- Wie können wir Führungskräften und Managern helfen, ihr Potenzial zu verwirklichen, immer mehr zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln?
- Wie können wir Manager dabei unterstützen, dem enormen Stress standzuhalten, den der Job als Führungskraft häufig mit sich bringt?

Aufbauend auf FranklinCoveys umfassender Erfahrung im Bereich der prinzipienbasierten Führung und Jhanas innovativem Silicon-Valley-Ansatz entwickelten wir ein völlig neues Führungskonzept: *Die 6 entscheidenden Methoden der Teamführung*. Hier ist das Beste aus beiden Welten vereint. Mittlerweile werden die 6 Methoden von Führungskräften in den unterschiedlichsten Ländern, Branchen und Organisationen erfolgreich eingesetzt.

Die Methoden in diesem Buch wurden für Führungskräfte der unteren Ebene entwickelt. Dennoch sind sie ein Gewinn für alle, die Führungsverantwortung wahrnehmen:

- **Wenn du erst seit kurzem in einer Führungsposition bist**, findest du hier bewährte Praxistipps. Sie helfen dir, deine Mitarbeiter so zu führen und zu entwickeln, dass sie zu einem motivierten, leistungsstarken Team zusammenwachsen.
- **Wenn du bereits über Führungserfahrung verfügst**, kannst du dich auf die Methoden konzentrieren, die bislang in deiner Managementausbildung zu kurz kamen. Ob 1-zu-1-Gespräche, das Setzen von gemeinsamen Zielen oder Teamführung in Veränderungsprozessen: Zudem findest du in diesem Buch viele Praxistools, mit denen du die größten Herausforderungen deiner Führungstätigkeit angehen kannst.
- **Wenn du ein Team von Führungskräften leitest**, bekommst du Praxistipps, damit du deine Leadership-Kompetenzen weiter ausbauen kannst. Zugleich hilft dir dieses Buch, Mitgliedern deines Teams,

für die die Führungsrolle neu ist, mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

- **Wenn dein Fachgebiet das Personalwesen, die Mitarbeiter- oder die Organisationsentwicklung ist**, findest du in diesem Buch praktische Hilfestellungen, wie du erfahrene Manager coachen und angehende Führungskräfte gezielt auf ihre Aufgaben vorbereiten kannst.
- **Wenn du Führungskraft auf Vorstandsebene bist**, hilft dir dieses Buch, die 6 entscheidenden Methoden der Teamführung beispielhaft vorzuleben. Das ist der Schlüssel, damit du im gesamten Unternehmen Nachahmer findest. Denn: Solange du diese Methoden nicht selbst anwendest, werden deine Führungskräfte und Manager es ziemlich sicher auch nicht tun.

Mir geht es nicht anders als Scott, Todd und Victoria: Wir alle empfinden die Führungsrolle als äußerst anspruchsvoll, aber zugleich auch als extrem erfüllend. Bist du noch nicht an diesem Punkt angekommen? Dann wird dir dieses Buch helfen, dorthin zu gelangen. Freu dich auf den Weg dahin. Hol dir viele Tipps, Tools, Ideen und Anregungen, wie du das Beste aus dir und deinem Team herausholen und ein bleibendes Vermächtnis als Führungskraft hinterlassen kannst.

Rob Cahill

Mitbegründer und CEO, Jhana
Vice President, FranklinCovey

Intro: Ich hasse Puderzucker!

Es begann, als ich 27 Jahre alt war. Damals war ich ziemlich neu beim Covey Leadership Center, aus dem später FranklinCovey werden sollte. Seit drei Monaten arbeitete ich als Kundenbetreuer für Schulen und Kindergärten. Mein gesamtes bisheriges Leben hatte ich in Florida verbracht, wo ich unter anderem vier Jahre lang für die Walt Disney Company tätig gewesen war. Nun startete ich meinen Neubeginn im Bundesstaat Utah. Hier warteten viele Karrieremöglichkeiten. Und noch was war toll in Utah: Man musste keine Angst haben, im Vorgarten oder auf dem Parkplatz einem hungrigen Alligator zu begegnen.

Eines Tages rief mich der Vice President in sein Büro. Ich war total überrascht. Denn er fragte mich, ob ich bereit wäre, ein Team von Kundenservice-Koordinatoren zu leiten. Alle Mitarbeiter in diesem Team waren schon wesentlich länger im Unternehmen als ich. Als ich mir mein neues Team anschaute, dachte ich: Das sind fähige Leute. Aber es fehlt ihnen an Motivation. Sie wollen keine Verantwortung für ihre Leistung übernehmen. Da bin ich ja genau richtig. Hier ist eine junge, engagierte Führungskraft gefragt, die die Performance-Messlatte deutlich anhebt.

Sofort krepelte ich die Ärmel hoch und machte mich an die Arbeit. Ich war sicher: Der Vice President würde begeistert von mir sein. Meine Mitarbeiter würden mich für meine motivierende Art und mein Expertenwissen bewundern. Ich würde extrem effektiv sein. Schon bald würde ich die nächste Beförderung bekommen, eine satte Gehaltserhöhung und ein noch größeres Team ...

Okay, die Wirklichkeit sah dann doch anders aus: Mit allen Mitteln versuchte ich, unsere Produktivität zu steigern und unsere Ergebnisse zu verbessern. Akribisch kontrollierte ich die Anwesenheitszeiten meiner Leute. Eine Mitarbeiterin verdonnerte ich dazu, während ihrer Abwesenheit auf sämtliche Voicemails zu reagieren und mich über

alles auf dem Laufenden zu halten. Dabei war sie gerade in den Flitterwochen!

Sie hielt das für einen Scherz.

Ich nicht. (Zu meiner Ehrenrettung sei gesagt, dass sie sich schlichtweg weigerte. Und wir bis heute – 22 Jahre später – gute Freunde sind.)

Ich war wirklich effektiv! Effektiv darin, meine Mitarbeiter zu demotivieren, ihre Selbstachtung zu untergraben und ihnen die Freude zu nehmen, den sie bisher im Job gehabt hatten. Ich führte mich auf wie ein Tyrann. Ich war der Albtraum jedes Mitarbeiters. Und ja: Ich war ein totaler Idiot. Doch ich war felsenfest davon überzeugt, dass ich mit meinem Elan alle in die Erfolgsspur bringen und ihre Einsatzbereitschaft kolossal steigern würde.

Womit wir auch schon beim Puderzucker wären: Eines Morgens las ich vor der Arbeit in einem nahegelegenen Café die Zeitung: Dabei aß ich – du ahnst es sicher schon – eine mit Puderzucker bestreute Waffel. Plötzlich klingelte mein Telefon. Es war der Vice President. Voller Freude dachte ich: Zeit für meine nächste Beförderung!

Stattdessen sagte er: »Wie du weißt, trage ich mich schon eine Weile mit dem Gedanken ...« Drei Minuten später war es dann passiert. Mit freundlichen, aber entschiedenen Worten teilte er mir mit, dass es aus und vorbei war mit meiner Führungsposition. Ab sofort war ich wieder ein ganz normaler Kundenbetreuer.

Meine Beförderung war rückgängig gemacht worden ... nach gerade mal drei Wochen. Ich legte meine Gabel hin. Mir war ganz flau im Magen. Das war also das Ende meiner ersten Führungsposition *und* meiner Vorliebe für Puderzucker.

Zu meinem Glück gab mir mein Arbeitgeber FranklinCovey eine zweite Chance – genauer gesagt, viele zweite Chancen. Mithilfe von Coaching und schmerzlicher Selbsterkenntnis lernte ich, meine Mitarbeiter so zu führen, dass wir geschäftlich erfolgreich waren und jeder im Team sich weiterentwickeln konnte.

Nach vier Jahren bekam ich erneut die Chance, mich in der Führungsrolle zu bewähren: Ich wurde Leiter eines Teams von fünfzehn gestandenen Außendienstmitarbeitern in unserer Abteilung für das höhere Bildungswesen.

Inzwischen hatte ich gelernt, wie man Teamsitzungen durchführt, Projekte managt, Umsatzprognosen erstellt und lukrative Aufträge an Land zieht. Kurzum: Ich kannte mich im Vertriebsmanagement aus.

Doch das ist was ganz anderes als Mitarbeiterführung. Hier ließ der entscheidende Erkenntnissschritt auf sich warten. Doch dann wurde ich zum General Manager der Midwestern-Region ernannt.

Jetzt waren ganz andere Fähigkeiten gefragt: eine ausgefeiltere Personalstrategie, mehr Einfühlungsvermögen und mehr Durchsetzungskraft. Ich musste Dutzende Mitarbeiter interviewen und einstellen – und manchmal auch entlassen. Dazu musste ich lernen, leistungsstarke Mitarbeiter zu fördern, leistungsschwache Teammitglieder zu motivieren und schwierige Gespräche zu führen. Woche für Woche galt es, Entscheidungen mit sechsstelligen Konsequenzen zu treffen.

In dieser Rolle lernte ich, die Führungskraft zu sein, die meine Mitarbeiter wirklich verdienten. Ich war für 40 Mitarbeiter verantwortlich, die Familien ernähren, Kredite abbezahlen und fürs Alter vorsorgen mussten. Sie alle hatten hochfliegende Karriereträume. Diese Mitarbeiter zu führen, verlangte von mir einen ganz anderen Grad an Reife, Umsicht und Urteilsvermögen. Meine Führungsposition musste ich mir erst »verdienen«. Sie kam nicht automatisch mit meiner Beförderung. Im Gegenteil: Ich musste mir meine Glaubwürdigkeit sehr hart erarbeiten.

Damals sagte mir mein Mentor: »Scott, in zehn Jahren wird sich niemand mehr daran erinnern, ob du im zweiten Quartal die Gewinnerwartungen erfüllt oder deine Marge um 4 Prozent gesteigert hast. Natürlich musst du gute Ergebnisse vorweisen, um deine Führungsposition zu behalten. Aber was letztlich bleibt, sind die Lebensläufe, die du positiv beeinflusst, und die Karrieren, die du gefördert hast.« Mein Mentor erzielte herausragende Umsätze. Das beeindruckte mich wirklich. Doch eins war noch viel wichtiger für mich: Ich sah, wie er als Vorbild und Coach anderen Selbstvertrauen gab und ihr Leben nachhaltig positiv beeinflusste. Dasselbe setzte auch ich mir zum Ziel.

Ich hatte am eigenen Leib erlebt, wie schwer und schmerzvoll der Weg zur erfolgreichen Führungskraft sein kann. Deshalb war es mein fester Entschluss, anderen dabei zu helfen, diesen herausfordernden Prozess zu meistern. Meine Autorenkollegen Todd und Victoria teilen diese Leidenschaft und bringen ihre eigenen Führungsherausforderungen und -erfahrungen in dieses Buch ein. Denn eins ist uns klar geworden: Ein Leitfaden, der auf die Praxiserfahrungen erfolgreicher Führungskräfte und zudem auch auf die Forschungsergebnisse von FranklinCovey zurückgreift, kann für sehr viele Manager eine große Hilfe sein.

Wir haben in diesem Buch unser gesammeltes Wissen zusammengetragen, um unseren Leserinnen und Lesern zu helfen, ihrer Führungsrolle mit Zuversicht und Selbstvertrauen gerecht zu werden. Wir zeigen dir, wie herausragende Führungspersönlichkeiten denken und handeln. Zudem warten bewährte Praxistipps für die größten Herausforderungen in Sachen Führung auf dich. Natürlich kommen auch nützliche Tools wie Fragebögen, Checklisten, Anekdoten und Beispiele nicht zu kurz.

Willkommen in deinem ersten Führungsjob! bietet dir die Orientierung für deine Leitungsposition, die du dir gewünscht, aber bisher vielleicht nicht erhalten hast. Hier bekommst du die Unterstützung, das Wissen und die Strategien, um dich als Führungskraft weiterzuentwickeln und aus deinen Mitarbeitern ein motiviertes, leistungsfähiges Team zu formen.

Deine Rolle ist heute wichtiger als je zuvor

Von diesem Buch profitieren Führungskräfte aller Ebenen. Besonders viel haben sicher Führungskräfte der untersten Ebene davon. Als First Line Manager stehen sie oft an der Spitze von Teams aus Mitarbeitern, die selbst keine Führungsverantwortung tragen. Die unterste Ebene der Führungskräfte wird immer wichtiger. Warum das so ist? Wie Führungskräfteberater und Bestsellerautor Ram Charan beobachtet hat, führt die zunehmende Digitalisierung in den Unternehmen zur Eliminierung ganzer Hierarchieebenen. Was im Wesentlichen übrig bleibt, ist die unterste Ebene von Führungskräften. Ihr Einfluss und ihre Verantwortung sind heute so groß wie nie zuvor.

Der *Harvard Business Review* schreibt: »Rund 20 Prozent aller Webseiten in der Welt werden heute mit WordPress erstellt. Das macht WordPress zu einem der wichtigsten Internet-Unternehmen. Dabei beschäftigt Automattic, die Firma hinter WordPress, gerade mal ein paar hundert Mitarbeiter. Sie sind auf der ganzen Welt verstreut, leisten ausschließlich Telearbeit und sind durch eine extrem autonome, flache Managementstruktur verbunden.«³ Vor ein paar Jahren hätte das Unternehmen wahrscheinlich noch ein Organigramm gehabt, das ähnlich kompliziert gewesen wäre wie der Londoner Underground-Plan. Heute sorgen ein paar über einen Slack-Channel miteinander

verbundene Entwickler für das Funktionieren von einem Fünftel aller Webauftritte weltweit.

In »alten« Tagen hatten Führungskräfte der untersten Ebene diverse Vorgesetzte über sich. Diese sind die Hierarchieleiter stetig hochgeklettert und haben dabei ihren Erfahrungsschatz kontinuierlich erweitert. Führungskräfte mit weniger Erfahrung konnten vom Fachwissen der erfahrenen Kollegen in vielerlei Hinsicht profitieren. Heute sieht die Sache ganz anders aus: Die meisten Führungsebenen sind einfach verschwunden. Das Ergebnis? Die einzig verbleibende Ebene bekommt häufig keine ausreichende Unterstützung.

Als Führungskraft der untersten Ebene wird einiges von dir erwartet: Du sollst die Stärken und Schwächen deiner Mitarbeiter kennen, auf alles eine Antwort haben und nicht länger nur deine eigenen Ergebnisse, sondern die Resultate deines gesamten Teams im Blick haben. Und das alles von jetzt auf gleich! Du sollst in komplexen Situationen die richtigen Entscheidungen treffen, deine Mitarbeiter zur verbindlichen Erfüllung ihrer Aufgaben anhalten und Ziele erreichen, die dir von anderer Stelle vorgegeben werden.

Auf einmal sollst du für die Leistung eines ganzen Teams gerade stehen. Dabei bist du oft der mit der wenigsten Erfahrung und dem geringsten Fachwissen. Du lernst nach der Methode »Versuch und Irrtum«. Dir bleibt auch gar nichts anderes übrig. Das belegt auch der *Harvard Business Review*. Hier ist nachzulesen, dass das Durchschnittsalter, in dem jemand seine erste Führungsrolle übernimmt, 30 Jahre beträgt.

Doch das erste *Führungstraining* bekommen die meisten erst mit 42. Im Umkehrschluss heißt das: »Im Schnitt machen Führungskräfte ihren Job mehr als zehn Jahre ohne angemessene fachliche Vorbereitung.«⁴ Stell dir mal einen Arzt, Piloten oder Ingenieur vor, der zehn Jahre lang ohne fachliche Qualifikation seine Arbeit macht – absolut undenkbar! Aber warum geben wir uns dann mit so viel weniger zufrieden, wenn es um Funktionen geht, die für unsere Unternehmen absolut zentral sind?

Wir von FranklinCovey widmen uns schon seit Jahrzehnten intensiv der Forschung zum Thema Führung. Dabei haben wir festgestellt: Führungskräfte der untersten Ebenen sind zunehmend frustriert über den Mangel an fachlicher Begleitung und Hilfestellung. Viele fürchten sich insbesondere vor schwierigen Gesprächen. Wenn sie keine Unterstützung bekommen, ist die Gefahr groß, dass sie die Führungsrolle

Führung und Management

Vielleicht ist dir schon aufgefallen, dass wir die Begriffe »Führungskraft« und »Manager« in diesem Buch mehr oder weniger synonym verwenden. Wir tun das bewusst und versuchen nicht, den Unterschied zwischen beiden hervorzuheben. Eins dürfte jedem klar sein: Manche Führungskräfte sollten bessere Manager und manche Manager bessere Führungskräfte sein. Die philosophischen Definitionen möchten wir jedoch den Akademikern überlassen. Deshalb bitten wir dich, dich nicht weiter daran aufzuhängen, wenn wir hier den einen und da den anderen Begriff verwenden.

wieder aufgeben und ihrem Arbeitgeber am Ende sogar ganz den Rücken kehren.

Uns ist klar: Deine Rolle ist eine große Herausforderung. Doch es lohnt sich, nicht vorschnell die Segel zu streichen. Wenn du deine Sache gut machst, kannst du das Leben und die berufliche Zukunft deiner Mitarbeiter entscheidend verbessern. Das ist keine Übertreibung. Stress im Job kann für jeden von uns schnell zu einem körperlichen, mentalen und emotionalen Problem werden. Das gilt natürlich auch für dich. Als Führungskraft sitzt du jedoch am entscheidenden Hebel, um es deinen Mitarbeitern zu erleichtern, mit diesen Schwierigkeiten fertig zu werden. Es ist unsere feste Absicht, dir zu helfen, die Führungskraft zu werden, die du selbst und deine Mitarbeiter wirklich verdienen.

Die 6 entscheidenden Methoden der Teamführung

Um die unvermeidbaren Herausforderungen des Führens erfolgreich zu meistern, brauchst du Selbstvertrauen und Kompetenz. Beides wollen wir dir gerne vermitteln. Dazu hat FranklinCovey die komplexe und verwirrende Welt der Mitarbeiterführung auf das Wesentliche heruntergebrochen. Dabei sind die *6 entscheidenden Methoden der Teamführung* entstanden.

Diese Methoden wurden von Führungskräften auf der ganzen Welt in der Praxis getestet und immer weiter verbessert. Mittlerweile wird dieses innovative Führungskonzept von Tausenden Unternehmen,

Non-Profit-Organisationen, Behörden, Schulen und Universitäten mit sehr großem Erfolg eingesetzt:

- 1. Methode:** Entwickle die Einstellung einer Führungskraft
- 2. Methode:** Führe regelmäßig 1-zu-1-Gespräche
- 3. Methode:** Richte dein Team auf Ergebnisse aus
- 4. Methode:** Schaffe eine Feedback-Kultur
- 5. Methode:** Steuere dein Team durch Veränderungen
- 6. Methode:** Setze deine Zeit und Energie richtig ein

Dieses Buch baut auf FranklinCoveys Workshop-Programm *Die 6 entscheidenden Methoden der Teamführung* auf. Aber was bringt es dir ganz konkret?

- **Du lernst, wie du den größten Sprung in deinem Berufsleben meistert.** Die 6 Methoden helfen dir, dich mental auf deine Führungsrolle einzustellen, ohne dabei die Qualitäten aufzugeben, die dich zu einem engagierten, leistungsstarken Mitarbeiter gemacht haben. Zugegeben, manchmal sieht es so aus, als ob man beides nicht unter einen Hut bekommen könnte. Aber im Laufe dieses Buches wirst du sehen, dass es tatsächlich machbar ist.
- **Du kannst die Methoden sofort anwenden.** Ganz gleich, ob dein Team aus 5 oder 50 Mitarbeitern besteht: Wir geben dir Tools an die Hand, die du jetzt und sofort einsetzen kannst. Zu jeder Methode bekommst du zudem zahlreiche Schritt-für-Schritt-Anleitungen, die du unmittelbar in der Praxis nutzen kannst.
- **Du siehst rasch erste Erfolge.** Wir haben aus Jahrzehnten der Forschung, Hunderten von Interviews mit Führungskräften und Zehntausenden von Assessments genau die Methoden herausdestilliert, die Führungskräften insbesondere der untersten Ebene innerhalb kurzer Zeit den größten Nutzen bringen.

Lies dieses Buch von vorn bis hinten. Wenn du alles durchgearbeitet hast, leg es nicht einfach zur Seite. Halt es griffbereit für den Fall, dass du konkrete Informationen, Anregungen oder Tools benötigst. Das Buch ist so aufgebaut, dass es sich sowohl fürs intensive Studium als auch fürs spontane Nachschlagen eignet.

Deine Coaches auf den folgenden Seiten werden Todd Davis, Victoria Roos Olsson und ich, Scott Miller, sein. Als FranklinCoveys Chief

Auch erfahrene Führungskräfte profitieren von den 6 Methoden

Dieses Buch ist in erster Linie für Führungskräfte der untersten Ebene gedacht. Doch auch Führungskräfte höherer Ebenen werden sicher davon profitieren. Denn: Hier geht es um Fähigkeiten, die jeder Manager braucht. Auch wenn du als Führungskraft für 500 Mitarbeiter verantwortlich bist, solltest du dich immer wieder auf die Grundlagen besinnen. Für erfahrene Führungskräfte ist dieses Buch teils Auffrischung, teils Kurskorrektur. Zudem kannst du die 6 Methoden nutzen, um diejenigen unter deinen Mitarbeitern zu coachen, die selbst Führungsverantwortung tragen.

People Officer kennt sich Todd bestens mit den Bereichen Unternehmenskultur sowie Team- und Mitarbeiterentwicklung aus. Zudem ist Todd Autor des Bestsellers *Werde besser! 15 bewährte Strategien zum Aufbau effektiver Beziehungen im Job*. Todd wird dir als Mentor zur Seite stehen, wenn es um den Aufbau effektiver Teambeziehungen und Arbeitsstrukturen geht. Er gibt dir seine gesammelte Erfahrung aus der Praxisarbeit mit Hunderten von Teams und Unternehmen weiter.

Will ich selbst eine spitzenmäßige Führungskraft sein? Oder ist es mir wichtig, dass mein Team von einer wirklich kompetenten Führungskraft geleitet wird?

Die eine Frage dreht sich um mich; die andere um meine Leute.

Wenn ich selbst eine spitzenmäßige Führungskraft sein will, ist das ein Zeichen dafür, dass ich Leadership durch meine eigene Brille sehe: Was zeichnet mich als Führungskraft aus? Was verschafft mir Glaubwürdigkeit? Was bringt mich beruflich weiter?

Aber was ist, wenn ich meine Blickrichtung ändere? Wenn ich den Fokus darauf richte, dass meine Mitarbeiter eine wirklich kompetente Führungskraft haben? Dann kümmere ich mich nicht um meine eigenen Lorbeeren. Ich will, dass mein Team sein Potenzial voll ausschöpft – unabhängig davon, ob andere sehen, wie viel ich selbst dazu beigetragen habe.

Als mein Vater starb, fanden wir heraus, dass er jahrzehntelang Dutzende von Menschen anonym unterstützt hatte. Sein Ziel war es, andere zu unterstützen und ihnen das Leben zu erleichtern. Ihm ging es nicht

darum, als Wohltäter aufzutreten. Genau darin glich er den besten Führungskräften.

Wir alle wünschen uns Anerkennung – und sei es auch nur ein kleines bisschen. Doch die Fokussierung auf andere ist wahrscheinlich der schönere und erfüllendere Teil unseres Berufslebens.

TODD

Victoria Roos Olsson arbeitet als Senior Leadership Consultant für FranklinCovey. Sie kennt sich in der Praxis aus. Zudem steuert sie als Schwedin die internationale Komponente in diesem Buch bei. Von Beijing über Dubai bis Brüssel: Du wirst von ihrer Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung und in der Leitung zahlreicher Teams profitieren, die sie während zweier Jahrzehnte in großen Organisationen aus aller Welt gesammelt hat. Als zertifizierte Yoga-Lehrerin wird Victoria dir zudem helfen, den »ganzen Menschen« in deinen Führungsansatz zu integrieren.

Ich werde nie vergessen, wie meine Freundin Sofia mich eines Abends anrief. Sie war total aufgeregt. Kein Wunder! Sie war gerade in ihre erste Führungsrolle befördert worden. Sofia bat mich, ihr alles zu sagen, was ich darüber wusste, wie man ein Team führt ... in einer halben Stunde!

Da es eine schnelle, interne Beförderung war, musste Sofia ihre neue Stelle schon am nächsten Tag antreten. Ich erzählte ihr an diesem Abend so viel, wie ich nur konnte. Wer zum ersten Mal Führungsverantwortung übernimmt, braucht allerdings weit mehr als ein paar Minuten, um sich auf den größten Sprung in seiner Karriere vorzubereiten.

Die Situation von Sofia ist kein Einzelfall. Im Gegenteil: Sofias gibt es viele da draußen in den Unternehmen. Überall trifft man auf frischgebackene Führungskräfte, die mit einem freundlichen Schulterklopfen ins kalte Wasser geworfen werden. Sie machen sich mit viel Enthusiasmus ans Werk und sind zugleich von ihren neuen Aufgaben komplett überrumpelt. Für sie alle haben wir dieses Buch geschrieben.

VICTORIA

Und ich selbst? Ich bringe zwei Jahrzehnte Führungsfehler, gelernte Lektionen und Erfolge mit – von meiner ersten widerrufenen Beförderung bis zu meiner Bewährung als Vertriebsleiter, General Manager, Executive Vice President und Chief Marketing Officer. Wie meine zwei Mitautoren möchte auch ich dir ungeschönt von meinen ruhmreichen und von meinen weniger ruhmreichen Erfahrungen berichten. So bekommst du die Chance, von unserem gemeinsamen Erfahrungsschatz zu profitieren. Wir hoffen, dass unsere Offenheit dir hilft, so manchen Fehler zu vermeiden, den wir gemacht haben. Neben unseren eigenen Erfahrungen findest du in diesem Buch auch Wissen, Praxisberichte und Erkenntnisse, die renommierte Führungsexperten außerhalb von FranklinCovey beigesteuert haben.

Mir fällt in diesem Buch die Rolle des Erzählers zu – mit Ausnahme der 6. Methode. Hier wird Victoria ihr gesammeltes Wissen und ihre umfassende Erfahrung einbringen. Aus Gründen der Vertraulichkeit haben wir einige Namen und kleinere Details in unseren Geschichten geändert.

Viele Mitarbeiter betonen, dass ihre Beziehung zu ihrem unmittelbaren Vorgesetzten die wichtigste in ihrem gesamten Berufsleben ist. Diese Beziehung ist ausschlaggebend dafür, ob sie in einem Unternehmen bleiben oder ob sie sich einen neuen Job suchen. Das Wissen und die Fähigkeiten aus diesem Buch ermöglichen es dir, eine weitaus bessere und kompetentere Führungskraft zu werden. Wenn dir das gelingt, wirst du mehr Erfüllung in deinem Beruf finden und mehr Aufstiegsmöglichkeiten bekommen. Noch wichtiger aber ist, dass du dann die Chance hast, einen positiven Einfluss auf das Leben anderer auszuüben. So wirst du die Führungskraft, die deine Mitarbeiter und du selbst wirklich verdienen.



1. Methode

Entwickle die Einstellung einer Führungskraft

Ich bin in einer typischen Mittelschichtfamilie in Florida aufgewachsen. Mein Bruder und ich fuhren mit dem Fahrrad zur Schule, besuchten sonntags die Kirche und hatten abends um halb acht im Bett zu sein. Wir führten ein ruhiges, geordnetes Leben. Als Kind war ich fest davon überzeugt, dass auch alle anderen Familien so lebten wie wir. Man brachte mir bei, an gewisse Dinge zu glauben. Beispielsweise redete man mir ein, dass bestimmte Menschen grundsätzlich die Wahrheit sagen und immer Recht haben: Eltern, Polizisten und Priester.

Oha!

Sagen Eltern immer die Wahrheit? Schön wär's. Polizisten? Leider nein. Kann man allen Priestern trauen? Weit gefehlt.

Das, was mir eingetrichtert wurde, war ein »Paradigma« – eine nicht wirklich hilfreiche *Denkgewohnheit*. Paradigmen sind die Brillen, durch die wir die Welt sehen. Welche Paradigmen wir haben, hängt davon ab, wie wir aufgewachsen sind und wie wir von anderen beeinflusst wurden. Wir alle tragen diese metaphorischen Brillen, die uns ein unterschiedlich genaues Abbild von der Welt vermitteln. Manche Brillen gewähren uns gute Sicht, während wir durch andere alles nur sehr verschwommen oder verzerrt wahrnehmen.

Meistens ist uns gar nicht bewusst, welche Denkgewohnheiten wir mit uns herumschleppen. Niemand von uns steht morgens auf und sagt: Oh ja, heute laufe ich mit diesem oder jenem Vorurteil durch die Welt. (Na ja, das hoffe ich zumindest!) Dennoch sind wir alle zutiefst von den Erlebnissen und Erfahrungen geprägt, die wir als Kind gemacht haben. Wie groß ihr positiver oder negativer Einfluss auf unser gesamtes späteres Leben ist, ist allerdings nur den wenigsten von uns klar.

PROBIER ES AUS!

Komm deinen Paradigmen auf die Spur

Erstell eine Liste deiner Mitarbeiter. Schreib immer auch dazu, was du von der betreffenden Person hältst. Atme tief durch und frag dich: »Was hat mich zur Überzeugung gebracht, dass diese Person immer unpünktlich ist? Dass sie planlos, besserwisserisch oder schlichtweg genial ist?«

Wirst du deinen Mitarbeitern mit diesen Einschätzungen tatsächlich gerecht? Wie viel von deiner eigenen Unsicherheit oder Eifersucht fließt hier mit ein? War nur die letzte Begegnung ausschlaggebend oder liegt deiner Beurteilung eine Reihe von Beobachtungen zugrunde?

Nimm dir jetzt die Paradigmen vor, die du im Hinblick auf dich selbst hast. Hast du bestimmte fixe Vorstellungen von dir, die dich daran hindern, dein Potenzial wirklich auszuschöpfen? Frag dich: »Ist meine Selbsteinschätzung begründet? Und wenn nicht, wie kann ich sie ändern?«

Name: _____ Überzeugungen: _____

Name: _____ Überzeugungen: _____

Name: _____ Überzeugungen: _____

TODD