

FREDDY KREMER
GABRIELE BLÜHER

**DAS KLEINE
BUCH**

**DER KLUGEN
FÜHRUNG**

FÜHRUNGSSTARK
AUF ALLEN EBENEN

GABAL

**FREDDY KREMER
GABRIELE BLÜHER**

Das kleine Buch der klugen Führung

Führungsstark auf allen Ebenen

GABAL

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.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

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.

ISBN 978-3-96739-263-0

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de
Autorenfotos: Alfred J. Kremer, Stefan Obermeier
Coverbild: Mateus Andre/freepik
Satz und Layout: ZeroSoft, Timisoara
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10, D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

© 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen

PEFC/04-31-2251

www.pefc.de

Inhalt

Vorwort von Helmut Markwort, Focus-Gründer und mehrfacher Medienunternehmer.	9
---	----------

Perspektiven eines Mittelständlers: Herausforderungen und Chancen in der deutschen Wirtschaft	9
Bedeutung und Beitrag für Deutschland enorm	9
Wettbewerbsfähigkeit gesunken	10
Bürokratie und Überregulierung	10
Inflation und Verbraucherverunsicherung	11
Planungs- und Genehmigungsverfahren beschleunigen	11
Mindestlohn.	11
Haushaltsstreit und Subventionen	12
Klimawandel und Globalisierung	12
Generationenwechsel als interne Herausforderung .	12
Aufgaben der Führungskräfte	13
Mittelstand ist Zukunft	13

Was Taylor Swift und Queen Elizabeth II. mit diesem Buch zu tun haben.	15
---	-----------

Kapitel 1	
Der Weg zur erfolgreichen Führungskraft . .	19
Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft . . .	22
Am Anfang steht das Ziel.	23
Der Schritt aus der Komfortzone	26

Persönliche und berufliche Weiterbildung	29
Diagnostik in der Führung – Wenn Klarheit der Anfang von allem ist	31

Kapitel 2

Arten von Führung	41
Management vs. Leadership	43
Transformationale Führung.	47
Transaktionale Führung.	48
Situative Führung.	49
Autoritäre Führung	51
Kooperative Führung	52
Laissez-faire-Führung	53
Charismatische Führung	54
Nachhaltige Führung.	57
Verschiedene Führungsstile – was lernen wir daraus?	59

Kapitel 3

Kompetenzen für erfolgreiche Führung	63
Emotionale Intelligenz.	65
Kommunikationsfähigkeit.	69
Visionäres Denken	74
Entscheidungsstärke	75
Positives Denken	77
Entschlossenheit	79
Fokussierung	83
Mitarbeiterentwicklung	85
Selbstreflexion	88
Innere Stärke	92

Kapitel 4

Herausforderungen für moderne Führungskräfte – und wie sie überwunden werden. 95

Herausforderung 1: Diversität und Inklusion 96

Herausforderung 2: Technologische Veränderungen und digitale Transformation 97

Herausforderung 3: Flexibles Arbeiten 100

Herausforderung 4: Fach- und Führungskräfte­mangel 103

Herausforderung 5: Schnelllebigkeit unserer Welt . . 106

Herausforderung 6: Stress und Hektik 110

Das Wichtigste in Kürze 113

Anhang 117

1. Der Lead Test 118

2. Der Life-Balance-Circle 125

3. Zielsetzung zur klaren Orientierung 127

4. Die wichtigsten Eigenschaften und Verhaltensmuster von guten Führungspersönlichkeiten in Kurzform 129

5. Der E-Mail-Knigge 130

6. Das Dankbarkeitsjournal 132

7. Meetings. 134

8. Projekte 138

9. Zur Auflockerung: Gehirnleistung. 142

Über die Autoren 143

Kapitel 1

Der Weg zur erfolgreichen Führungskraft

Wie würden Sie jemanden beschreiben, der einen sehr guten Führungsstil beweist? In dem Trainingsprogramm „Fit for Leadership“, das wir an unserem Kremer College in Starnberg anbieten, haben wir nachgefragt. Bemerkenswert ist dabei, dass sich die Beschreibungen der Eigenschaften kaum unterschieden haben. Die meisten Teilnehmer, ob Arbeitgeber bzw. Firmenchefin, Führungskraft oder Arbeitnehmer, waren sich einig: Die ideale Führungskraft sollte

- ▶ werteorientiert,
- ▶ lösungsorientiert,
- ▶ aufrichtig,
- ▶ konfliktfähig,
- ▶ kommunikativ,
- ▶ anpassungsfähig und
- ▶ teamorientiert

sein. Außerdem sollte sie fähig sein, langfristig zu denken bzw. zu planen und aus eigenem Antrieb, also intrinsisch, handeln.

Idealerweise gibt die kluge und moderne Führungskraft ihrem Team alles für die Arbeit Notwendige vor und steckt den inhaltlichen, finanziellen, zeitlichen und personellen Rahmen ab, damit das Ergebnis später nicht von dem abweicht, was gefordert wird. Sie lässt jedoch genügend Frei- und Gestaltungsspielraum, damit die Mitarbeiter motiviert sind, die Aufgabe in Eigenverantwortung zu bewältigen. So wird aus Führungskraft und Mitarbeiter eine Einheit, die gemeinsam an den Aufgaben wächst – auch über sich hinaus.

Kann das funktionieren? Und wenn ja, ist das auf alle Bereiche einer Firma übertragbar? Ja, es funktioniert, doch leider nicht auf allen Ebenen. Ein Mitarbeiter am Fließband kann zum Beispiel nicht sagen: „Heute mache ich das mal in einer anderen Reihenfolge.“ Hier sind weder eigene Ideen noch Kreativität gefragt. Das Unternehmen, in diesem Fall ein Autohersteller, hat sich bereits ein ausgeklügeltes System überlegt, wie das Auto von vielen kleinen Einzelteilen zu einem fertigen Fahrzeug wird. Doch in den meisten anderen Abteilungen ist es durchaus möglich und zielführend, die Mitarbeiter auch mal neue Wege beschreiten zu lassen und ihnen eigenverantwortlich die Lösung von Problemen oder eine effektivere Arbeitsweise zu ermöglichen.

Die Frage ist hier: Sind Sie als Führungskraft schon bereit, sich darauf einzulassen?

Natürlich ist nicht jeder Mitarbeiter darauf erpicht, mehr Freiraum zu erhalten. Nicht jeder traut sich zu, Probleme eigenständig anzupacken und das Pferd auch mal anders herum aufzuzäumen. Doch wenn Sie das Potenzial dazu bei einigen Ihrer Mitarbeiter sehen, sollten Sie Zeit und Mühe investieren, um dies zu fördern. Eigenverantwortung macht Spaß und bildet weiter. Der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin wird es Ihnen danken, wenn er oder sie die Chance dahinter erkennt.

Dieser Prozess des Wachstums von Chefs und auch Personal dauert eine gewisse Zeit. Für Sie als Führungskraft bedeutet

es, neue Wege auszuprobieren, um Ihre Mitarbeiter zu führen, und dabei auch Hilfe von außen anzunehmen – zum Beispiel in unserem „Fit for Leadership“-Training. Sehen wir uns die Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft genauer an und finden wir heraus, wie es Ihnen gelingt, ein „Wir“ zu formen, das zusammen Höchstleistungen erbringt und über sich hinauswächst.

Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft

Eine beliebte und erfolgreiche Führungskraft spricht von „wir“, nicht von „ich“: „Wir waren erfolgreich!“ Sie spricht von einer „Investition“, z. B. in die Weiterbildung der Mitarbeiter oder für das Teamevent, und nicht von „Ausgaben“. Sie delegiert und ermutigt ihre Angestellten, auch neue oder andere Aufgaben zu übernehmen, und sieht Fehler als Chance, daran zu wachsen. Sie benennt die Stärken des Teams und hilft bei der Bewältigung von Schwächen. Sie übernimmt Verantwortung, hört zu und gibt ihr Wissen weiter. Sie steht zu ihrem Wort und hinterfragt sich auch.

Warum aber gibt es noch so viele Führungskräfte, für die Mitarbeiter quasi nur „Befehlsempfänger“ sind? Die noch immer „von oben herab“ führen? Die sich auf die Schwächen der Mitarbeiter fokussieren und eine Atmosphäre der Angst schaffen davor, Fehler zu machen, kritisiert zu werden, klein gemacht zu werden und in letzter Konsequenz den Arbeitsplatz zu verlieren?

Sie als Führungskraft sind für viele Mitarbeiter ein Vorbild und werden idealerweise eines für andere Führungsebenen in großen Konzernen. Schneiden Sie alte Zöpfe ab und werden Sie ein Leader mit Herz und Verstand!

Dabei müssen Sie Ihre Erfahrungen nicht selbst machen – profitieren Sie von dem Wissen, das sich andere erworben haben. Nur Kinder weigern sich oft standhaft, ihren Eltern zu glauben, und lernen durch eigenes „Auf-die-Nase-Fallen“. Das Wissen alleine, das ist natürlich klar, verändert nur sehr wenig; es braucht auch den Mut, die neuen Ideen umzusetzen! Wenn es jedoch bei anderen funktioniert hat, dann wahrscheinlich auch bei Ihnen!

Am Anfang steht das Ziel

Wenn Sie etwas verändern wollen, müssen Sie an den Wurzeln beginnen. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, welche Ziele Sie erreichen möchten und welche realistisch sind. Welchen Preis sind Sie bereit, dafür zu bezahlen? Vielleicht müssen Sie eine Zeit lang mehr arbeiten; Sie müssen sich intensiver mit den einzelnen Mitarbeitern beschäftigen und überlegen, wem Sie mehr Verantwortung übertragen können, wer Sie bei der Zielerreichung unterstützen kann, wer Unterstützung von Ihnen, von anderen Kolleginnen und Kollegen benötigt, wer eine Weiterbildung braucht und so weiter. Hinzu kommt die Frage, wie das alles finanziert werden kann. Und – ganz wichtig: Können Sie sich selbst dazu motivieren, an sich und der Veränderung Ihres Führungsstils kontinuierlich zu arbeiten?

Geschichtliche Vorbilder, die nie ihr Ziel aus den Augen verloren

Wenn unsere Vorfahren sich auf dem Erreichten ausgeruht hätten und zufrieden mit dem Feuer gewesen wären, würde es unser Leben heute so nicht geben. Dann würden wir heute noch am Lagerfeuer oder zumindest im Kerzenschein sitzen und nicht einfach den Lichtschalter betätigen, um zu lesen. Kerzenlicht ist schön, aber die Errungenschaft des elektrischen Lichts hat uns neue, bis dahin unbekannte Möglichkeiten eröffnet. Viele nachfolgende Errungenschaften wurden dadurch erst möglich.

Wir würden heute noch mit der Kutsche fahren, wenn es nicht Menschen wie *Carl Benz* gegeben hätte, der als Automobilpionier fest davon überzeugt war, dass seine Vision umsetzbar war. Er stammte aus einfachen Verhältnissen und schaffte es dennoch, seine eigene Firma für Maschinenbau aufzubauen – für die damalige Zeit eine außerordentliche Leistung. 1878/79 entwickelte Carl Benz seinen Zweitaktmotor. Die Arbeiten, um diesen Motor weiter auszubauen, waren kostspielig. Als er zur Verwirklichung seiner Vorstellungen Geld von seiner Hausbank brauchte, verlangte diese eine Umwandlung der Maschinenbaufirma in eine Aktiengesellschaft. Der Aufsichtsrat jedoch hatte kein Verständnis für seine Idee. Daraufhin verließ der Erfinder sein eigenes Unternehmen und gründete die Benz und Cie. Am 29. Januar 1886 schrieb er Industriegeschichte, als er sein erstes Auto-

mobil, den Benz Patent-Motorwagen Nummer 1, beim Reichspatentamt anmeldete. Obwohl es zuvor schon diverse Dampfkraftwagen und Dampfomnibusse in anderen Ländern gegeben hat, kommt die Fachwelt heute zu dem Schluss, dass Carl Benz mit dem dreirädri- gen Vehikel den ersten praxistauglichen Personenkraft- wagen konstruiert hat. Der Rest ist Geschichte und jedem heute bekannt.

Ein weiteres Beispiel ist *Werner von Siemens*, der nach diversen anderen wichtigen Erfindungen mit der Entwicklung des ersten elektrischen Generators auf der Grundlage des von ihm wissenschaftlich begründeten dynamoelektrischen Prinzips zu den Wegbereitern der Starkstromtechnik gehört. Diese Innovation leitete den weltweiten Siegeszug der Elektrotechnik ein. Sie legte mit den vielen anderen großen Entdeckungen von Werner von Siemens den Grundstein für einen deut- schen Weltkonzern.

Ein weiterer Mann, dessen Entdeckung uns das Leben immens erleichtert, war *Thomas Alva Edison*. Er erfand – neben einigen anderen wichtigen Neuheiten zur Strom- erzeugung und Verteilung sowie in der Telefontechnik – die Glühlampe. Durch diese Entwicklung war es möglich, Häuser und Straßenzüge zu erleuchten. Er brachte uns Licht, Sicherheit und vieles mehr. Edison ruhte sich nicht auf seinen Lorbeeren aus, sondern erfand immer wieder Neues und gründete General Electric, einen der größten Konzerne der Welt, der heute noch existiert.

Was haben diese Beispiele aus dem 19. Jahrhundert gemeinsam? Diese Männer hatten Ideen und verloren ihr Ziel nie aus den Augen, auch nicht unter den widrigsten Umständen, denn sie glaubten an sich und ihre Vorhaben!

Auch erfolgreiche Führungskräfte haben sich ein Ziel gesetzt, das sie verfolgen. Wenn das Ziel nur schwer erreichbar ist bzw. die Umsetzung zu lange dauern wird, setzen sie sich Zwischenziele. Zu den Eigenschaften einer guten Führungskraft gehört es, zu wissen, dass das Ziel realistisch und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichbar ist – zu hoch gesteckte Ziele demotivieren und lassen die Mitarbeiter an der Führungskompetenz zweifeln.

Um Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, ist es oftmals nötig, den Status quo aufzugeben, die lieb gewordene Komfortzone zu verlassen, den inneren Schweinehund zu besiegen und das Ziel, das man sich gesetzt hat, nicht zu verwässern oder gar aus den Augen zu verlieren.

Der Schritt aus der Komfortzone

Das Verlassen der Komfortzone ist ein wichtiger Schritt, um persönliches Wachstum, neue Erfahrungen und Erfolge zu ermöglichen und Ziele zu erreichen. Der Schritt über die Grenzen unserer Komfortzone hinaus fällt jedoch oft nicht leicht, ist diese Zone doch der Bereich, in dem wir uns

sicher und vertraut fühlen, in dem wir routinemäßig handeln und wenig Risiken eingehen. Das Verlassen der Komfortzone erfordert Mut und Entschlossenheit. Es ist jedoch nötig, um persönliches Wachstum und Erfolg zu erreichen.

Nur indem Sie sich neuen Herausforderungen stellen, erweitern Sie Ihre Fähigkeiten und entwickeln sich weiter. Seien Sie geduldig mit sich selbst und erkennen Sie, dass dieser Prozess Zeit braucht. Aber mit jedem Schritt außerhalb Ihrer Komfortzone werden Sie stärker und selbstbewusster. Dies gilt nicht nur für neue Projekte im Job, sondern auch für Ihre persönliche Weiterentwicklung.

Tipps, wie Sie Ihre Komfortzone verlassen können

1. Identifizieren Sie Ihre Ängste und Widerstände:

Erkennen Sie, welche Ängste und Widerstände Sie daran hindern, Ihre Komfortzone zu verlassen. Ist es die Angst vor Misserfolg, Ablehnung oder Unsicherheit? Das Bewusstsein für diese Hindernisse ist der erste Schritt, um sie zu überwinden.

2. Setzen Sie sich klare Ziele: Definieren Sie klare Ziele und Herausforderungen, die außerhalb Ihrer Komfortzone liegen. Dies könnten berufliche Ziele, neue Hobbys oder persönliche Ziele sein. Stellen Sie sicher, dass die Ziele realistisch, erreichbar und messbar sind.

MITARBEITENDE FÖRDERN, UNTERNEHMEN VORANBRINGEN!

GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Businessbüchern** teilen Expertinnen und Experten aus der Praxis ihr Wissen rund um die Themen Unternehmertum, strategisches Management und Mitarbeiterführung.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben unserer Businessbücher** Impulse, die Sie und Ihr Unternehmen voranbringen. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!