

1.2 Für wen dieses Buch gedacht ist

1.2.1 Moderne Führungskräfte

Ich habe dieses Buch für moderne Führungskräfte geschrieben. Moderne Führungskräfte sind die, die ihren Mitarbeitern zugewandt sind, solche, die die Mitarbeiter nicht als „Produktionsfaktor“, sondern vor allem als Menschen sehen.

Moderne Führungskräfte sind solche, die über ihre Art zu führen nachdenken und immer weiter lernen.

Moderne Führungskräfte sind *nicht* die, die als Patriarchen oder als Diktatoren führen. Es sind nicht die Chefs, die Macht als *das* Mittel der Führung sehen. Es sind *nicht* die, die Führung als Weg auf der Karriereleiter sehen.

Ich möchte meine Erfahrungen als Manager, als Berater, als Unternehmer, als Führungskraft in Organisationen und in Projekten weitergeben. Ich möchte dazu beitragen, dass viel mehr Menschen sich mit Führung beschäftigen.

Mein Ziel ist es, dass Führungskräfte das Führen als eigene Kompetenz, als eigene Profession erkennen und sich überlegen, wie sie ihre Führung besser gestalten können.

Damit ist den Führungskräften geholfen: mit der richtigen Perspektive ist die Führung leichter, funktioniert besser, macht mehr Spaß.

Aber natürlich ist auch den Mitarbeitern geholfen, die durch diese Führungskräfte geführt werden: sie können sich besser entfalten, sich mehr einbringen, mehr Erfolg feiern, mehr Spaß haben.

Durch gute Führung kann der Mehrwert von Organisationen erheblich gesteigert werden und zusätzlich kann es Spaß machen.

Mein Ziel ist es, die Facette Produktivität und Spaß in Übereinklang zu bringen.

Das schönste Feedback für eine Führungskraft ist, wenn die Mitarbeiter sagen, dass sie gerne ins Büro oder zur Arbeit kommen, dass sie gerne ihre Aufgaben erledigen, dass sie Spaß an der Arbeit haben. Was gibt es besseres, als wenn die Mitarbeiter sagen:

„Ich muss nicht kommen, ich will!“

Ich möchte Ihnen helfen, dass Sie dieses Feedback von Ihren Mitarbeitern (immer) häufiger bekommen, es vielleicht sogar zur Regel wird. Dann wenn Spaß und Produktivität in Übereinklang sind, haben Sie als Führungskraft vieles richtig gemacht!

1.2.2 Verkäufer

Ich habe im Zuge der Konzeption dieses Buches mit verschiedenen Leuten über meine Ideen und meine Mission gesprochen. Eine Bekannte hat mich auf eine interessante Idee gebracht. Sie sagte:

„Diese Idee des Buches klappt doch auch für Verkäufer.“

Zunächst hat mich der Gedanke überrascht. Ich habe mich ja klar auf die Zielgruppe der modernen Führungskräfte fokussiert und nicht über Verkäufer nachgedacht. Aber die Idee ist frappierend:

Ein guter Verkäufer, nicht ein Verkäufer, der „Eskimos einen Kühlschrank verkauft“, hat die gleichen Prinzipien zu beachten.

Ein guter Verkäufer muss Vertrauen aufbauen und dann seine Produkte so erklären und präsentieren, dass sie für den Kunden nützlich sind.

Auch er hat die vielen Facetten des „Führens“ zu beachten. In seinem Fall würde man vielleicht von „Überzeugen“ sprechen. Es kommen aber die gleichen Prinzipien zum Einsatz.

Diejenigen, die gut überzeugen können, müssen auch mit sich selbst im Reinen sein. Die ICH-Perspektive, die im Weiteren ausführlich bearbeitet wird, muss passen.

Gut führen kann nur, wer mit sich selbst im Reinen ist.

Die DU-Perspektive beim Verkäufer ist das Gespräch mit seinen Kunden. Hier geht es darum, sich perfekt auf sie einzustellen, sie zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse zu reagieren. Ein guter Verkäufer kann das. Vielleicht kann er deshalb auch von den Gedanken dieses Buches profitieren.

Am schwierigsten ist es vielleicht mit der WIR-Perspektive. Ein Verkaufsgespräch stellt man sich üblicherweise zwischen zwei Personen vor. Je komplexer das Produkt oder die Dienstleistung jedoch ist, umso mehr Menschen sind am Verkaufsprozess beteiligt. So kenne ich persönlich sehr viele Verkaufsgespräche, die mit einem „WIR“ zu tun haben. Der Verkäufer muss nicht nur dem Gegenüber, sondern ein ganzes Team von Entscheidern überzeugen. Dazu muss er auf die Interessen von vielen Personen eingehen. Er muss moderieren, er muss sie gemeinsam zu einer Entscheidung führen und dafür sorgen, dass sie sich am Ende für sein Produkt, für seine Lösung entscheiden.

Somit hat die Kollegin recht:

Auch Verkäufer können von den Prinzipien guter Führung partizipieren.

Oft sind gute Führungskräfte auch gute Verkäufer.

Auch sie können aus der erarbeiteten ICH-, DU- und WIR-Perspektive, auch unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kategorien des Führens, vieles mitnehmen.

Daher lade ich auch Verkäufer ein, dieses Buch zu lesen und die Erkenntnisse mit einem anderen Blickwinkel für sich zu nutzen.

1.2.3 Führungskräfte UND Verkäufer

Natürlich gibt es zahlreiche Führungskräfte, die sowohl ein Team führen, aber auch Verkäufer sind. Verkäufer ist dabei im weitesten Sinne zu verstehen. Der „Kunde“ kann auch intern sein: der Projektmanager *verkauft* sein Projekt, der Entwickler *verkauft* seine Lösung, der Abteilungsleiter *verkauft* seine Idee im Management.

Diese Zielgruppe dürfte sich von diesem Buch ganz besonders angesprochen fühlen. Diese Zielgruppe kann etwas darüber lernen, wie sie das eigene Team besser zusammenschweißt und andererseits, wie sie in „Verkaufsgesprächen“ noch mehr Erfolg bekommt.

Notieren Sie sich am besten Ihre Ideen für diese beiden Facetten getrennt.

1.3 Ihr Nutzen

Ich möchte, dass Sie sich selbst Gedanken über Ihre Persönlichkeit, über Ihre Stärken und über die Möglichkeiten, diese weiter zu entwickeln, machen. Ich möchte Ihnen andere Perspektiven aufzeigen, die Ihren Handlungsspielraum erweitern. Ich möchte, dass Sie *Ihren* Weg als Führungskraft finden. Ich möchte, dass Sie sich durch die vielen Ratgeber und Lehrbücher und die „ultimativen Tipps“ nicht verwirren lassen und diese (erst einmal) zur Seite legen können.

Genauso individuell und einzigartig, wie Sie als Mensch sind, so soll auch Ihre Führung sein. Sie soll zu *Ihnen* passen, sie soll authentisch sein. Dann wird sie funktionieren.

Ich habe Ihnen daher nicht die *ultimativen* Tipps mitgebracht, mit denen Sie eine bessere Führungskraft werden. Ich gebe Ihnen *Perspektiven* mit, mit denen Sie arbeiten können.

Die Perspektiven führen zu anderen Sichtweisen, zu anderen Ein- und Ausblicken. Die Sichtweisen führen zu Überlegungen, die Sie sich selbst machen müssen. Sie helfen Ihnen beim Hinterfragen, sie helfen Ihnen, Ihre Lösungen für Ihre Herausforderungen zu finden.

Durch diese Herangehensweise werden Sie authentisch, sind mit sich selbst im Reinen und geben eine stimmige Führungskraft ab.

Ihr Team wird es spüren, wird es merken, wird es Ihnen danken, wird Ihnen folgen. Führung wird Spaß machen, Ihr Team begeistern, Sie werden Ihre Ziele erreichen. Sie und Ihre Mannschaft werden Anerkennung bekommen und zufrieden sein. Wenn es mir gelingt, diesen Prozess bei Ihnen zu unterstützen, dann habe ich mein Ziel erreicht.

Ultimative Tipps zur Führung sind immer falsch. Führung hängt von den Menschen, den Aufgaben und den Situationen ab.

Authentische Führungskräfte sind auch für die Mitarbeiter „stimmig“.

Glauben Sie auch, dass Sie ein guter Chef sind?

Wenn ja, sind Sie in bester Gesellschaft. Ich habe einen interessanten Artikel in der Zeitschrift „Wirtschaftswocche“ entdeckt. Aus diesem möchte ich sinngemäß zitieren:

Laut Forsa Umfrage halten sich demnach 95 % der Manager für gute und akzeptierte Führungskräfte. Demgegenüber sind aber 85% der Beschäftigten im Job unzufrieden, wie das Meinungsforschungsinstitut Gallup herausfand. Die Hauptursache – ein schlechter Chef.

Es ist offensichtlich gar nicht so einfach, eine gute Führungskraft zu sein.

Die Qualität der Führung beurteilen die Geführten, nicht die Führenden.

Die Selbstwahrnehmung der Führungskraft spielt keine so große Rolle. Entscheidend ist, wie die Geführten die Führung einschätzen.

Wenn die Selbsteinschätzung der Chefs mit denen der Mitarbeiter extrem auseinanderfällt, wenn sich Führungskräfte selbst für den perfekten Chef halten und die Mitarbeiter hinter dem Rücken schimpfen, liegt schon ein dramatisches Problem vor. Dass diese Führung nicht richtig funktionieren kann, ist offensichtlich.

Jede Führungskraft ist daher gut beraten, auch die selbst eingeschätzte „Genialität“ immer wieder einmal zu hinterfragen.

Eine Kollegin hat dafür einen tollen Tipp parat, den ich hier weitergeben möchte:

Fragen Sie sich, wie Sie als Mitarbeiter reagiert hätten, wenn Sie die gleiche Situation, die Sie mit einem Mitarbeiter als Chef erlebt haben, als Mitarbeiter erlebt hätten.

- Wären Sie (von sich) begeistert gewesen?
- Hätten Sie die Ansage als fair empfunden?
- Waren der Zeitpunkt und auch die Tonalität richtig?
- Wären Sie als Mitarbeiter von sich als Chef begeistert gewesen?

Diese kleine Übung der Selbstreflexion ist spannend.

Gut reflektierte Führungskräfte werden ganz bestimmt feststellen, dass nicht alles, was sie tun, richtig ist. Einige Dinge hätte man besser, einige Dinge hätte man anders machen können und einige Dinge hätte man vielleicht besser weggelassen.

Der Weg ist das Ziel, auch Führungskräfte machen Fehler.

Diese kritische Selbstreflexion zum Hinterfragen des eigenen Tuns und das Finden der ehrlichen Antworten ist eine sehr wichtige Übung. Sie hilft einer jeden Führungskraft zu überprüfen, ob sie wirksam und richtig agiert hat.



Ein „Blick in den Spiegel“ kann helfen, um sich selbst besser einzuschätzen

Gute Führungskräfte müssen mit gutem Gewissen in den Spiegel schauen können.

Der entscheidende Aspekt dieser Übung ist die Ehrlichkeit mit sich selbst. Und wenn man meint, dass man als Chef kaum etwas verbessern kann, kann man sich immer wieder einmal die Zahlen aus der Wirtschaftswoche vor Augen führen ...

Unzufriedene Mitarbeiter, viele Führungskräfte, die in diesen Job „hineingeschmissen“ wurden, viel Literatur zum Thema, welche oft mehr verwirrt als aufklärt, fordern Sie als Führungskraft. Den eigenen, den richtigen Weg zu finden, ist in diesem Durcheinander nicht so einfach.

Dieses Buch wird helfen, mehr Klarheit zu schaffen und den eigenen, richtigen Weg für sich selbst zu finden. So habe ich am Ende dieses Vorworts noch ein Ziel, welches ich mit diesem Buch erreichen möchte:

Wenn Sie mit den neuen Perspektiven, die ich Ihnen eröffne, arbeiten, sich selbst hinterfragen und sich selbst optimieren, dann werden Sie von Ihren Mitarbeitern ein immer besseres Feedback als Führungskraft bekommen.

Dann, wenn Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft (noch mehr) akzeptieren und Ihnen das widerspiegeln, werden auch die Leistungen und die Ergebnisse des Teams (noch) besser.

Dadurch haben Sie und Ihr Team (noch mehr) Spaß an der Arbeit und Erfolg bei der Umsetzung der Ziele.

Und wie schon Laotse sagte:

“Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt.“

Laotse, chinesischer
Philosoph, 601 v.C. –
533 v.C.

Beginnen Sie jetzt und hier mit Ihrer Weiterentwicklung als Führungskraft. Beginnen Sie jetzt mit dem ersten Schritt.