

Die Fachzeitschrift für Führungskräfte und Betreiber

golfmanager

Ausgabe 2 / 14 • G 14043



Erwartungen
erfüllt?

DGV-Verbandstag 2014

Echo aus der Golfszene

Weitere Themen:

- Greenfee ohne Gewinnstreben umsatzsteuerfrei
- Führen wie Pep in Bayern
- Generationswechsel im BVGA-Vorstand



Führen wie Pep in Bayern

Sie können Fan des FC Bayern München sein oder nicht, den Fußball lieben oder ihn langweilig finden. Wenn aber eine junge Mannschaft eine Spitzenleistung nach der anderen erbringt, lohnt sich ein Blick darauf, was Führung mit diesem Erfolg zu tun haben könnte und was die Wirtschaft und in diesem Fall die Golfbranche davon lernen und übernehmen kann.

Der Fußballtrainer Pep Guardiola ist Führungskraft. Er hat jeden Tag dafür zu sorgen, dass über 20 Menschen motiviert bleiben und er muss sie befähigen, echte Spitzenleistungen zu erbringen, jeder auf seiner Position und zusammen als Team. Eine Führungskraft braucht für solche Herausforderungen klare Wertvorstellungen, nach denen sie ihr Handeln ausrichtet. Werte, die entweder durch Erziehung mitgegeben wurden, oder die sie im Lauf des Lebens durch Erfahrungen gesammelt oder sich auch erarbeitet hat. Solche Werte werden kraftvoll und lebendig, wenn sie in einem persönlichen Führungsleitbild münden. Es ist dann auch still im Raum, als Guardiola vor sechs Jahren bei der Übernahme des FC Barcelona die folgenden Worte zu seinen Mitarbeitern spricht: *„Wenn jemand irgend ein Problem hat: ich bin immer ansprechbar, nicht nur, was den Sport betrifft, sondern auch den Beruf, die Familie, das ganze Umfeld. Wir sind hier, um uns gegenseitig zu helfen und sicherzustellen, dass geistiger*



Maximilian Freiherr von Düring
Business Coach und Trainer
bei Röver & Düring
E-Mail: duering@roeverduering.de
www.roeverduering.de

Tätigkeitsschwerpunkte:
Führung, Serviceorientierung,
Kommunikation, Business Etikette
Dozent beim IST Düsseldorf für
Kundenorientierung
Geschäftsführer im Hardenberg GolfResort
von 2002 bis 2005

Friede herrscht, so dass die Spieler keine Spannung oder Spaltungen empfinden. Wir sind eine Einheit. Habt Vertrauen zu mir.“

Übertragen wir diese bewegenden Sätze auf Ihre Position als Führungskraft (egal, ob Präsident, Manager, Head-Greenkeeper, Head-Pro, Serviceleiter Gastronomie etc.), dann dürfen sie in Ihrer Führungsansprache an Ihre Mitarbeiter ruhig ähnlich emotional klingen. Es ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass solche Ansprachen nur im Sport oder Hollywoodfilmen wie Robin Hood oder Braveheart funktionieren.

Beispiele für persönliche Führungsleitsätze

„Als Führungskraft unterstütze ich meine Mitarbeiter, indem ich ihnen zuhöre und auf ihre Bedürfnisse eingehe.“

„Ich befähige meine Mitarbeiter, ihr volles Potenzial zu entfalten, indem ich ihnen Verantwortung übertrage und ihnen Vertrauen schenke.“

„Ich fördere meine Mitarbeiter, indem ich sie herausfordere: ich kommuniziere mit Klarheit meine Erwartungen – und bleibe loyal, wenn sie einmal Fehler machen.“

ZIELE fixieren

Flexibel aus- und weiterbilden

Sport- und Fitnessbetriebswirt /
Junior Golfmanager

Senior Golfmanagement (FH)

Golfbetriebsmanagement

Golfsekretär

Golf-Fitnesscoach



Anerkannte Abschlüsse

IST-Studieninstitut | 0211 8 66 68-0 | www.ist.de



Bildung,
die bewegt

Erstellen Sie Ihr persönliches Führungsleitbild!

Also, Hand auf's Herz: Haben Sie ein persönliches Führungsleitbild? Eines, für dessen Erstellung Sie sich ausführlich Zeit genommen und es dann niedergeschrieben haben? Ein Leitbild, das Sie immer wieder zur Hand nehmen, um sich daran zu erinnern, was für Sie als Führungskraft handlungsleitend ist?

Für die Erstellung eines solchen Leitbildes sind Vorbilder sehr hilfreich, darum ging es auch in meinem Artikel in der letzten Ausgabe des *golfmanager*: Erinnern Sie sich an Menschen, die Ihnen Vorbild waren und notieren Sie daraus abgeleitete Werte, die Sie dann regelmäßig verinnerlichen (... das geht sogar vor Ihrem geistigen Auge an der Supermarktkasse, wenn Sie – wie ich andauernd – in der längeren Schlange stehen ...). Diese Werte sind die Basis Ihres Führungsleitbildes.

Ihr Leitbild sollte zunächst aus etwa zwei Leitsätzen bestehen, die Sie dann im Täglichen anwenden. Beispiele dazu finden Sie im Kasten auf Seite 19 unten. Sind Ihnen diese Handlungsweisen in Fleisch und Blut übergegangen, formulieren Sie die nächsten zwei Sätze und gehen damit wieder in Ihr tägliches Trainingslager in Ihrem beruflichen Umfeld. So wächst nach und nach Ihr ganz persönliches Führungsleitbild, das Ihnen täglich Sicherheit und Struktur gibt. Wichtig hier: Persönliche Leitbilder sind als Prozess zu verstehen. Sie sind nie fertig, sie wollen gelebt werden; Leitbilder entwickeln sich stetig weiter, weil sie auch die persönliche Weiterentwicklung berücksichtigen.

Wie der Rennrodler: visualisieren und emotional durchleben

Das Leitbild ist Ausdruck Ihrer persönlichen Führungsphilosophie, die Vision Ihres Handelns; es sind die Bilder, die Sie von gelingender Führung haben oder in Ihren Gedanken

Coachingübung für Ihr Führungsleitbild

Diese Übung baut auf der „Vorbildübung“ aus dem *golfmanager* 1/14 auf. Wir arbeiten bei dieser Übung mit einer Zeitschiene, die von 0, also der Geburt, bis zum heutigen Tag reicht. Coach und Coachee gehen schrittweise von Anfang bis in die Gegenwart die Etappen durch, in denen führungsbeeinflussende Akzente durch Eltern, Lehrer, Mentoren oder auch von der Hierarchie gleichgestellte Personen „gesammelt“ worden sind. An jeder Stelle, die mit Bodenanker gekennzeichnet werden, gibt ein kurzes Interview Auskunft über gemachte Erfahrungen, vorbildhafte – oder negativ besetzte Vorbilder und geformte Gedankenmuster. Der Coach hält die Ergebnisse auf Karten fest und ordnet diese nach Abschluss so, dass ein Überblick entsteht, mit dem dann weitergearbeitet wird. Die Ergebnisse können bereits die entscheidende Basis für die Formulierung des Führungsleitbildes bieten.

Dauer: 3 Stunden

entwickeln. Gute Führungskräfte sind Meister im Visualisieren: sie haben das, was sie erreichen und umsetzen wollen bereits durchdacht, und mehr noch, sie haben es bereits erlebt, auch emotional. Wie der Rennrodler, der kurz vor dem Start mit geschlossenen Augen jeden Zentimeter der Rennstrecke abfährt, dabei aber noch in Unterwäsche in der Kabine auf seinen Auftritt wartet. Wenn Sie (vielleicht zunächst nicht in Unterwäsche) dann in solchen Bildern zu Ihren Mitarbeitern sprechen, werden diese möglicherweise Sätze wie Dani Alves vom FC Barcelona über ihren damaligen Trainer Pep Guardiola sagen: *„Während des Spiels dachte ich: ich habe das schon gesehen, ich habe das alles gehört, weil Pep mir das bereits gesagt hat.“*

Dabei kommt es nicht einmal darauf an, dass Ihr Führungsleitbild ausschließlich auf den Bedingungen und Situationen fußt, die Sie an Ihrem Arbeitsumfeld „Golfgelände“ vorfinden. Es sind vielmehr universelle Werte, die Sie herausfinden werden, die für Sie handlungsleitend sind. Guardiola sagt, dass er sich nur zu 30% mit dem Fußball und zu 70% mit den Umständen, die die Mannschaft beeinflussen, beschäftigt. Dazu gehört, dass er seinen Spielern keine

nüchternen Anweisungen gibt, sondern ihnen stets auch das Warum hinter jeder Maßnahme erklärt. Das wiederum ist zum Beispiel essenziell, um der jungen „Generation Y“, die vermehrt nach dem Sinn ihres Tun und Handelns fragt, gerecht zu werden. Doch dazu in einer der kommenden Ausgabe mehr.

Wenn Sie also Ihr Führungsleitbild formuliert haben und dieses dann auch leben, wird daraus mit der Zeit etwas, das Sie von innen heraus ausstrahlen. Es verleiht Ihnen das Charisma eines echten Leaders, dem sich andere nicht entziehen können. Dann könnten sich Szenen abspielen wie die, als der junge Spieler Pierre-Emil Höjbjerg tränenüberströmt zum Training erscheint, weil er erfahren hat, dass sein Vater an Krebs erkrankt ist. Guardiola geht zu ihm und sagt: *„Ich habe von Deinem Vater gehört, es tut mir sehr leid. Lass uns reden.“* Und in der Kabine spricht er: *„Du musst zu den Leuten stehen, die Dir nahe sind, auch wenn Deine Arbeit darunter leidet. Ich und der Verein werden immer für Dich da sein.“* Und als er das zu seinem Mitarbeiter sagt, fängt auch Guardiola an zu weinen.

Maximilian Freiherr von Düring