

FÜHRUNGSKULTUR 2.0

Wertschätzung und Potenzialentfaltung

Der Golflehrer Harvey Penick trug stets ein kleines rotes Buch mit sich, in dem er die Erlebnisse mit seinen Golfschülern während seiner Golfstunden notierte.

Einst kam ein Mann aus New York zu ihm und sagte: „Herr Penick, Sie können mir doch sicher beibringen, wie ich aus dem Bunker komme.“ Penick antwortete: „Natürlich kann ich Ihnen beibringen, wie Sie aus dem Bunker kommen. Aber erst einmal bring' ich Ihnen bei, wie Sie gar nicht erst reinkommen.“

Diese kleine Geschichte lässt mich immer wieder schmunzeln, denn sie ist ein Sinnbild für zwei völlig unterschiedliche Denkweisen. Ich möchte mit Ihnen einige Gedanken teilen, wie Sie durch vorausschauendes Handeln in Führungssituationen gar nicht erst in Notlagen kommen wie Penicks Schüler. Sondern durch effektive Führung und Selbstführung mit Ihren Mitarbeitern (die bewusst gewählte bloße Nennung der männlichen Form möge das Lesen erleichtern, aber die Kolleginnen selbstverständlich einschließen) Höchstleistungen erbringen und Ziele erreichen, und das mit Freude an der verrichteten Arbeit. Voraussetzung dafür ist eine Führungskultur, die sich als „Supportive Leadership“ bezeichnen lässt.

Führung im Industriezeitalter

Ein kurzer Blick zurück in das 20. Jahrhundert. Im Industriezeitalter stellten die Menschen ihre Arbeitskraft zur Verfügung, sie sollten Leistung erbringen und funktionieren. Maschine an, Hebel hoch, Hebel runter, Knopf drücken, fertig. Ihre Arbeit wurde dabei lediglich auf der Verhaltensebene bewertet. Und da gab es zwei Möglichkeiten: entweder Belohnung oder Bestrafung. Mit diesem Führungsstil wird ein Mitarbeiter jedoch höchstens Arbeit nach

Vorschrift abliefern; arbeitsplatzerhaltende Pflichterfüller spulen dann ab, was ihnen aufgetragen wird. Das funktioniert heute so nicht mehr. Die Prozesse sind weitgehend automatisiert, dafür sind Intelligenz, Kreativität und soziale Kompetenz gefragt.

Wer Führung nur auf das Steuern des Verhaltens ausrichtet, ahnt das Scheitern spätestens, wenn die Mitarbeitermotivation drei Wochen nach einem aufwändigen Incentive wieder auf denselben Tiefpunkt sinkt. Die Bepfeifungsfahrt auf dem Donaudampfer oder die Powershow zur Ehrung der Top-Vertriebler motivieren nur oberflächlich. Echte, dauerhafte Mo-

tivation kommt von innen, aus einem Menschen heraus; sie kann auch durch die Vorgabe eines Ziels oder durch Lohnanreize immer nur sehr kurzfristig bezogen werden. Greifen Sie also bitte nicht zum Incentive, wenn es an der Motivation Ihrer Mitarbeiter mangelt, sondern nehmen Sie sich Zeit für eine eingehende Analyse der Situation. Auch hier gilt: Schauen Sie rechtzeitig voraus und handeln Sie (sonst droht der Bunker ...).

Was wir heute in einer kundenorientierten und dienstleistenden Golfbranche brauchen, sind mitdenkende Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen wollen. Mitarbeiter, die echte

Vorbildübung

Ein Führungsmythos ist, dass Führungskräfte geboren werden, und dass es einen genetischen Führungsfaktor gibt. Führungskräfte werden aber gemacht, sie werden nicht geboren. Denn es kann nur derjenige andere führen, der sich selbst führen kann. Richten Sie daher den Blick nach innen. Halten Sie im sprichwörtlichen Sinn von Zeit zu Zeit „inne“. Fragen, die dabei leitend sein können: Was macht mich aus? Auf welchen Werten ist mein Menschen- und Führungsbild begründet? Wofür gehe ich morgens zur Arbeit? Welchen Sinn verfolgt mein Handeln?

Eine effiziente Übung, die wir dazu in den Röver & Düring-Führungscoachings anwenden, ist die Vorbildübung. Sie dient der Überprüfung der eigenen Führungswerte.

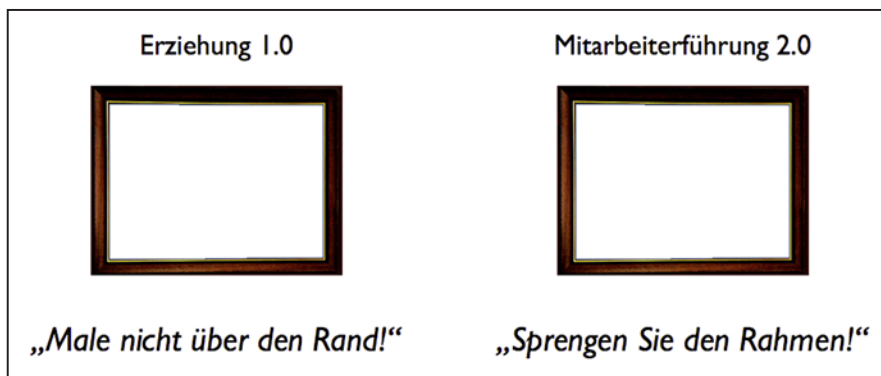
Die Leitfrage ist: Welche Personen aus der persönlichen Vergangenheit wie z.B. Eltern, Geschwister, Freunde, der erste Chef, Sportler, Künstler etc. habe ich als Vorbilder oder abschreckende Beispiele erlebt?

Listen Sie die Figuren und Personen auf. Prüfen Sie nun folgende drei Kriterien:

- Welches Führungsverhalten fand ich anziehend/beeindruckend? Warum?
- Welches Führungsverhalten habe ich abgelehnt? Wogegen hat dies verstoßen?
- Welche daraus erlernten drei Grundprinzipien/Kernwerte leiten mich heute noch?

Die Antworten werden Ihnen mehr über Ihre eigenen Führungswerte verraten. Notieren Sie diese Werte, tragen Sie sie auf einem Zettel mit sich im Portemonnaie. Schauen Sie regelmäßig drauf. Zum Beispiel an der Supermarktkasse, wenn Sie, wie ich andauernd, mal wieder in der längeren Schlange stehen.

Weitere einfach durchzuführende und überaus wirksame Übungen für Sie selbst oder Ihre Mitarbeiter verraten wir Ihnen in einer der nächsten Ausgaben des *golfmanager*.



Freundlichkeit leben, keine gespielte. Die die Fähigkeit haben oder erwerben, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, um deren Probleme zu lösen. Wir brauchen eine neue Beziehungskultur, die von Wertschätzung gegenüber Kollegen und Kunden bestimmt ist. Die Aufgabe des Golfmanagements ist es, durch gute Führung das Potenzial der Mitarbeiter zu entfalten. Es geht nicht um das Auspressen vorhandener Ressourcen (Führungskultur 1.0), sondern um das Entfalten dessen, was bereits angelegt

ist und zum Wachsen gebracht werden kann.

Grundbedürfnisse kennen und berücksichtigen

Es geht dabei um zwei menschliche Grundbedürfnisse, die berücksichtigt werden müssen, damit echte Spitzenleistungen erst möglich werden.

Das erste Grundbedürfnis jedes Menschen ist das nach *Zugehörigkeit und*



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 Golf Resort
von 2002 bis 2005

Verbundenheit. Jeder von uns trägt dieses Gefühl bereits in sich, bevor er auf die Welt gekommen ist. Und es

NACHGEFRAGT

Von Vorbildern lernen

in Ihrer „Vorbildübung“ raten Sie, sich persönliche Vorbilder oder abschreckende Beispiele vor Augen zu führen und Grundprinzipien/Kernwerte daraus abzuleiten.

? Kann es nicht sein, dass man Verhaltensweisen anziehend findet, die dem eigenen Wesen aber einfach nicht entsprechen, die nicht anlernbar sind?

! Würde ich bloße Verhaltensweisen nachahmen, würde das künstlich oder aufgesetzt wirken, aber nicht authentisch. Wir wollen ja keine Kopien werden, sondern Originale bleiben.

In dieser Übung geht es vielmehr darum, die Verhaltensweisen anderer Menschen, die mir Vorbild waren – positiv wie negativ – zu analysieren und dann daraus Werte ab-

zuleiten, die ich für gut befinde, und die ich selber bewusst leben möchte. Auch der ansonsten furchtbare Chef hatte vielleicht eine Durchsetzungsfähigkeit, von der ich etwas lernen kann. Mit den in dieser Übung herausgefundenen Werten kann ich neue Erfahrungen sammeln, mich mit ihnen erproben und sie zu etwas Eigenem machen.

? Inwieweit kann gezieltes Coaching hier ansetzen? Sie haben u.a. auch Führungspositionen der Telekom gecoacht, wie läuft so etwas ab? Anhand von Fallbeispielen durchgesprochen oder direkt als Rollenspiel?

! Menschen lernen unter anderem durch konkrete Erfahrungen in ihrem Umfeld. So sollte deshalb auch Coaching sein: Realitätsnah. Wir kön-

nen hier vom Leistungssport lernen: Profis trainieren unter möglichst realen Bedingungen. Deswegen ist es wichtig, dass wir unseren Kunden realistische Erfahrungen ermöglichen. Rollenspiele sind eine gute Möglichkeit, sich zu erproben. Noch wichtiger ist dann das Anwenden im Täglichen. Coaching ist hier das geeignete Instrument der Begleitung. Nehmen Sie wieder den Profisport: Ich kenne keinen, der es ohne die Begleitung eines Trainers zu wahrer Meisterschaft gebracht hat. Aber was machen die meisten Manager in der Wirtschaft?

? Nutzen Sie hierbei die modernen Medien, ich hatte zuletzt gehört, dass man so etwas mittlerweile schon per Skype machen kann?

! Wir machen mit unseren Kunden auch Telefon- oder Onlinecoachings per Skype oder FaceTime. Das ist als begleitende Maßnahme hervorragend. Das persönliche Coaching kann so gut ergänzt, aber nicht ersetzt werden.

bleibt ein Leben lang. Nun fragen sich die Führungsetagen in den Organisationen, was man tun kann, um die guten Mitarbeiter an sich zu binden. Die Antwort ist kurz: Nichts. Die Frage sollte vielmehr sein: Wie können wir in unseren Unternehmen als Führungskräfte sein, damit sich die Mitarbeiter von sich aus gerne an uns binden wollen? Bindung ist immer ein aktiver Prozess. Bindung kann nicht verordnet werden. Sie können sehr wohl Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer sich Ihre Mitarbeiter wohlfühlen und Sie können die Art von Mensch sein, deren Nähe andere gerne suchen. Die höchste Bindungskraft findet dabei auf der Mikroebene zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten statt. Sorgen Sie also für emotionale statt vertraglicher Bindung.

Die Top-5-Kriterien, die eine Top-Führungskraft ausmachen und deren Beherzigung eine entsprechende Bindung schafft:

1. Sie hört zu.
2. Sie erkennt die Leistungen anderer an.
3. Sie zeigt Interesse am anderen (in Umfragewerten das wichtigste Kriterium aus Mitarbeitersicht).
4. Sie bekennt sich zu ihren Schwächen (Ihre Mitarbeiter wissen doch eh, dass Sie welche haben) und gesteht Fehler ein.
5. Sie holt sich Feedback und Vorschläge ihrer Mitarbeiter ein.

Das zweite Grundbedürfnis ist *inneres Wachstum*. Menschen brauchen immer wieder die Gelegenheit, durch entsprechende Herausforderungen

ein Stück über sich hinauswachsen zu können. Das Potenzial Ihrer Mitarbeiter kann sich entfalten, wenn sie die nötige Freiheit dafür erhalten, entsprechende Aufgaben gestellt und Verantwortung übertragen bekommen. Das wiederum bedingt eine Organisationskultur des Vertrauens. Ein grundsätzliches Vertrauen zu schenken halte ich für unabdingbar. Selbstverständlich gehören zu dieser Kultur auch klare Vorgaben und Grenzen, es geht schließlich immer noch um das Erreichen vereinbarter Ziele. Diesen Spagat gilt es zu meistern.

Gute Führungskräfte machen sich überflüssig

Es ist nicht nur wichtig, was passiert, wenn Sie anwesend sind, sondern auch das, was passiert, wenn Sie nicht da sind. Gute Führungskräfte machen sich auch mal überflüssig, indem sie Aufgaben delegieren. Überprüfen Sie bitte einmal, wie oft Sie im Urlaub auf das Handy schauen oder denken, erreichbar sein zu müssen, weil „es ohne mich doch sowieso nicht klappt“.

An den ihnen übertragenen Aufgaben können Ihre Mitarbeiter wachsen und Spitzenleistungen erbringen. Sie werden staunen, zu was so mancher Mitarbeiter fähig ist, wenn er nur die Gelegenheit bekommt. Und Sie werden im Übrigen auch schnell feststellen, wer dieses Bedürfnis noch lebendig in sich spürt und wer innerlich bereits auf dem Absprung ist oder sich mit seiner Situation arrangiert hat.

Ein weiteres Erfolgskriterium ist, dem Bedürfnis Ihrer Mitarbeiter Rechnung zu tragen, etwas Sinnvolles zu erschaffen. Besonders wichtig ist dies bei der so genannten Generation Y (die nach 1985 Geborenen), die verstärkt nach dem „Wofür“ und in Bewerbungsgesprächen nach der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben fragt.

Geben Sie daher all Ihren Mitarbeitern – den altgedienten, wie den jungen Kollegen – bei jeder noch so kleinen Tätigkeit das Gefühl, dass ihr Beitrag wichtig ist, einen Sinn hat und zum Erreichen des gemeinsamen Zieles beiträgt. Wenn Ihre Mitarbeiter sich gebraucht fühlen, zahlen sie es Ihnen in der Regel mit Loyalität zurück. Und wenn dann doch einmal Konflikte aufkeimen und der Ball im Sandbunker liegt: Harvey Penick weiß Rat.

Literaturtipps:

Harvey Penick: Das kleine rote Buch
Anselm Grün: Menschen führen, Leben wecken
Stephen R. Covey: Die 7 Wege zu mehr Effektivität

Ann. der Redaktion:

Der vorliegende Beitrag von Max Freiherr von Düring ist neben zwei weiteren dazu passenden Bausteinen auch als Videosequenz abrufbar unter:

[XXX \(\(Link kommt noch\)\)](#)
[XXX \(\(Link kommt noch\)\)](#)
[XXX \(\(Link kommt noch\)\)](#)