



„Eine Führungskraft muss immer authentisch, kreativ, kollegial, teamfähig, kommunikativ und stark sein. Sie soll delegieren, loben, kritisieren und kontrollieren ... am besten ist die Führungskraft ein Superman.“ Hohe Ansprüche an Führungskräfte. Einigen Führungskräften wird immer wieder dieser Satz nachgesagt: „Dem wurde das Führen doch in die Wiege gelegt – er ist eine geborene Führungskraft.“ Das Führen ist aber auch eine erlernbare Fähigkeit – wie andere auch. „Führen kann ja jeder lernen!“

# „Führen kann ja jeder lernen!“

## Zehn Führungstipps, die Ihnen das Vertrauen und das Folgen Ihres Teams garantieren!

**E**ine Führungskraft versucht willentlich und aktiv, die Einstellung und das darauf basierende Verhalten und Handeln ihres Teams und von sich selbst so zu steuern, dass es zur Erreichung eines idealerweise gemeinsamen Ziels führt. Dieses Ziel kann dabei auch die Lösung eines Problems, eines

Hindernisses oder einer Herausforderung sein. Das Wort „führen“ basiert dabei auf aktivem „Tun“ und steckt heute in einer Fülle von Verben:

- vorführen – zeigen, vormachen und Vorbild sein
- verführen – zu etwas motivieren und begeistern

- fair führen – nach ethischen Werten führen
- hinführen – jemanden auf den richtigen Weg bringen
- Kunden führen – verkaufen und Bedürfnisse erfüllen
- zuführen – integrieren in ein Team
- anführen – Anführer und Vorbild sein

**Tipp 1: Führen und folgen**

„Wenn du führen willst, dann verstehe, warum der Mensch dir folgt!“ Erfolgreiche Führung bedingt in der Konsequenz, dass dem Führenden Menschen folgen. Sie folgen einer begeisternden Idee, wie zum Beispiel in einer Revolution die Menschen dem Revolutionsanführer blind gefolgt sind. Die Entscheidung, jemandem zu folgen, treffen wir Menschen – wie alle anderen Entscheidungen – nicht bewusst, sondern aus unseren unterbewussten bipolaren Motiven: Es muss sich für mich lohnen, zu folgen. Als Führungskraft ist es demnach Ihre Aufgabe, Ihren „Folgern“ das Gefühl zu geben, dass es sich lohnt, den gemeinsamen Weg zu gehen!

Folgen ist übrigens immer freiwillig. Kein Zwang, keine disziplinäre Maßnahme oder Drohung und kein juristischer Arbeitsvertrag kann diese Freiwilligkeit ersetzen. Wir merken immer schnell, ob unser Mitarbeiter „Dienst nach Vorschrift“ macht oder ob er uns wirklich motiviert folgt.

**Tipp 2: Führung bedingt Vertrauen**

Wie erzeuge ich nun als Führungskraft das Vertrauen meines Teams in mich und meinen Weg? Ihre erste Aufgabe ist das Aufbauen Ihres eigenen Selbstvertrauens. Dazu müssen Sie sich selbst Ihrer Fähigkeiten und Stärken bewusst sein. Seine Stärken zu kennen, hilft, diese gezielt einzusetzen. Die positiven Ergebnisse daraus und das Bewusstsein, dass Sie selbst das positive Ergebnis aktiv beeinflusst haben, erzeugen ein gutes Selbstvertrauen. Die Authentizität ist dann die Basis für das Vertrauen. Die Definition von „authentisch sein“ ist: „Unser Fühlen, Denken, Sprechen und Handeln entsprechen sich in einer möglichst großen Schnittmenge.“

Wenn unser Gegenüber ähnliche Erfahrungen gemacht hat wie wir, ähnliche Charakterzüge aufweist, ähnliche Werte oder auch nur ähnliche Rahmenbedingungen hat, dann führt diese gemeinsame Schnittstelle dazu, dass wir zu ihm leichter Rapport aufbauen. Rapport dient als Vorstufe des Vertrauens und als Basis des Führens. Weiterhin kann das Vertrauen dadurch bedingt werden, jemandem etwas zuzutrauen, denn Vertrauen ist immer ein Spiegel. Wenn Sie erwarten, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen in jedem

Fall vertrauen, dann müssen Sie ihnen auch vertrauen.

**Tipp 3: Führen durch smarte Ziele**

Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter keine gemeinsamen Ziele oder Visionen teilen, dann werden Sie auch keinen gemeinsamen Weg finden. Führen ohne Ziele ist demnach absurd. Eines der effektivsten Führungsinstrumente sind gemeinsam erarbeitete und schriftlich fixierte konkrete Ziele, die als Teilziel des Gesamtunternehmens sowohl machbar als auch messbar sind. Dabei sollte der Fokus auf maximal drei bis fünf komplexe Jahres- oder Projektziele gesetzt werden.

Neben den Zielen sollten auch die Hauptmaßnahmen zur Zielerreichung gemeinsam schriftlich fixiert werden. Wenn Sie dieses Zielesystem mit Ihrem Mitarbeiter dann so partnerschaftlich vereinbart haben, haben Sie als Führungskraft nur noch eine Aufgabe: Lassen Sie Ihren Mitarbeiter die Aktivitäten zur Umsetzung der Ziele angehen und eigenständig tun. Trauen Sie ihm die Zielerreichung zu, wenn er im Zielfindungsprozess dem konkreten Ziel als machbar zugestimmt hat. Vertrauen Sie seinem Weg, denn er kennt die operativen Hebel und Instrumente sowieso viel besser als Sie.

**Tipp 4: Selbstführung – Du, Selbst und Führung**

Selbstführung – Führung in eigener Sache – bedeutet, dass ich aktiv auf Ereignisse, auf das Verhalten meiner Umwelt und auf meine Gefühle Einfluss nehme. Wenn ich auf die Ereignisse ausschließlich nur reagiere und denke, dass ich keinen Einfluss auf die Ereignisse habe, fühle ich mich unzufrieden, überlastet und leer. Sich selbst zu führen oder sich selbst zu coachen, bedeutet zunächst einmal, die feste Grundeinstellung zu haben, dass es einen Unterschied macht, wenn ich die Verantwortung für mein eigenes Leben annehme.

Dabei können positives Denken und ein positives Menschenbild ein großer Faktor sein. Sehe ich meine Mitarbeiter und Mitmenschen eher als potenzielle Gegner oder beziehungsweise sogar als Feinde oder liebe ich den täglichen toleranten Umgang mit Menschen und traue ihnen eine grundsätzliche positive Absicht zu? Als Fazit zur Selbstführung

lässt sich festhalten: Wenn ich erwarte, dass mir Menschen folgen, muss ich zunächst einmal eine Person sein, die sich selbst folgen möchte.

**Tipp 5: Führen durch Coaching und Delegation**

Das Delegieren von kompletten Aufgabenbereichen gilt als „Geheimrezept“ motivierender Führung. Damit dieses Führungsinstrument erfolgreich wirken kann, sind in der Praxis einige wenige und einfache, aber entscheidende Grundsätze zu beachten.

Erstellen Sie mit folgenden Fragen eine Delegations-Checkliste:

- Vertrauen: Traue ich diesem Mitarbeiter die Verantwortung zu?
- Motivation: Will der Mitarbeiter überhaupt die Verantwortung als Projektleiter übernehmen?
- Fähigkeiten: Sind seine Skills weit genug entwickelt oder muss ich ihn vorher coachen oder weiterbilden?
- Ziele: Ist das Projektziel klar und messbar definiert und dem Projektleiter transparent?
- Kompetenzen: Hat der Mitarbeiter neben der Verantwortung auch die passenden Entscheidungskompetenzen und Befugnisse?
- Wertschätzung: Bin ich bereit, zu akzeptieren, dass es sein Projekt ist und mein Mitarbeiter die Lorbeeren dafür auch selbst einsteckt?
- Hilfestellung: Bin ich auch bereit, ihm im Notfall coachend unter die Arme zu greifen und Misserfolge auf meine Kappe zu nehmen?
- Sicherheit: Gebe ich meinem Mitarbeiter auch das Gefühl, dass ich vor und hinter ihm stehe – egal ob Projekterfolg oder Misserfolg?

**Tipp 6: Führen durch emotionale Intelligenz**

Wir Menschen sind emotionale Wesen und entscheiden circa 80 Prozent aus unseren Emotionen. Zur emotionalen Führung gehört ebenso dazu, einmal voller Freude aus sich herauszugehen und Erfolge zusammen zu feiern. Aber auch Ihre Verärgerung muss offen angesprochen werden, indem Sie dem Mitarbeiter Ihre persönliche Enttäuschung über sein Verhalten kommunizieren.

Wenn mir mein Mitarbeiter wichtig ist, ist es selbstverständlich, dass ich mich ihm gegenüber auch empathisch



*In der Führung ist es wichtig, dass die Mitarbeiter der Führungskraft folgen wollen. Dies kann durch ein überzeugendes und attraktives Auftreten erreicht werden.*

öffne und ihn beim Bewältigen seiner Sorgen, Ängste und Probleme unterstütze. Eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitern auch in Krisenzeiten ein Vorbild sein will, leugnet keinesfalls, dass die neuen Ziele der Abteilung sehr anspruchsvoll sind oder auch sie sich Sorgen macht über die kritischen Entwicklungen bei einem Kunden. Eine Führungskraft ist ehrlich und spricht über ihre Sorgen. Gleichzeitig kommuniziert sie auch die Impulse und Ideen, den Mut und die Zuversicht, das Problem aktiv anzugehen und damit ihre Mitarbeiter zu begeistern, ihr zu folgen.

### **Tipp 7: Führen ist ganz ähnlich wie Verkaufen!**

Das Führen und das Verkaufen folgen beinahe identischen Grundregeln. Im ersten Schritt geht es immer um einen ersten Kontakt und darum, Vertrauen herzustellen. Dem Kunden bzw. dem Mitarbeiter einen Weg oder eine Lösung aufzuzeigen, die ihm maximalen Nutzen bringt – direkte Vorteile oder die Vermeidung von Nachteilen. Vertraut er Ihnen als Botschafter, dann vertraut er auch der Botschaft und folgt diesem Weg – er kauft bzw. folgt Ihrer Führung.

Wer gut verkaufen kann, der hat auch ein solides Handwerkszeug zum Führen! Die Schlüsselkunden der Führungskraft sind die sogenannten intrinsisch motivierten, loyalen und A-Mitarbeiter, die ihre Ziele stets übertreffen.

### **Tipp 8: Führen heißt „Folger“ gewinnen**

Permanente Personalgewinnung ist eine Ihrer wichtigsten Führungsaufgaben. Wenn Sie es nicht schaffen, Menschen für sich als „Folger“ zu begeistern, müs-

sen Sie zwangsläufig mit den Mitarbeitern arbeiten, die Sie vorfinden. Eine attraktive und anziehende Führungskraft erhöht im selben Maße die Attraktivität, also das Employer Branding des gesamten Unternehmens.

Ein durchschnittliches Unternehmen in Deutschland weist in etwa folgende typische Personalstruktur, bestehend aus drei Mitarbeiter-Typen, auf: 15–20 Prozent sind A-Mitarbeiter – die loyalen „Mutmacher“, die den Karren ziehen. 60–70 Prozent sind B-Mitarbeiter – die „Mitmacher“, die „nine to five“ neben dem Karren herlaufen. 15–20 Prozent sind C-Mitarbeiter – die „Miesmacher“, die nicht wollen und sich fett auf den Karren draufsetzen und ihn dadurch noch schwerer machen.

Ihr Job ist es, diese Struktur umzubauen in eine idealerweise nur A-Struktur. Dazu motivieren Sie B-Mitarbeiter, sich zu A-Mitarbeitern zu entwickeln, und trennen sich von den C-Mitarbeitern, die trotz Coaching nicht wollen. Mitarbeiter, die in spezifischen Bereichen besser sind als Sie selbst, machen Ihnen keine Angst. Sondern sie sind für Sie eine herzlich willkommene Möglichkeit des persönlichen Wachstums!

### **Tipp 9: Führen durch Charisma und Vorbild**

Führen durch Vorbild – eine alte Philosophie feiert Renaissance. Das Meister-Geselle-Prinzip war jahrzehntlang ein Garant für den effektiven Transfer von Fähigkeiten: vormachen – nachmachen – korrigieren und erneut vormachen – nachmachen. Es geht nicht darum, dass Sie als Führungskraft auch der beste Facharbeiter sein müssen. Seien Sie Vorbild und gehen Sie auch in schwieri-

gen Situationen voraus – Ihr Team wird Ihnen folgen!

### **Tipp 10: Führungskräfte entscheiden – Punkt!**

Wenn Sie nach einer eindeutigen Abgrenzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft fragen, dann ist es das Entscheiden. Grundsätzlich entscheidet der Mitarbeiter natürlich auch – wenn er oder sie das will. Die Führungskraft jedoch muss eine Entscheidung treffen. Das unterschreiben Sie schon dann, wenn Sie die Führungsrolle annehmen. Sie müssen immer dann entscheiden, wenn es auf dem Weg zu einer Kreuzung oder Gabelung kommt: geht es nach rechts oder links?

Ein andauerndes Stehenbleiben ist nicht möglich – kurze Erholungspausen zum Nachdenken sind erlaubt und oft sogar notwendig. Wer jedoch gar nicht entscheidet, verhindert jegliche Weiterentwicklung und ist für den dadurch entstehenden Stau und die Stagnation verantwortlich. Bleiben Sie nicht stehen aus Angst, den falschen Weg zu beschreiten. Egal, welchen Weg Sie gehen: Er wird Sie weiterführen als das Stehenbleiben. Entscheiden Sie aus Ihrem Bauch heraus und gehen Sie dann Ihren Weg voran. Ihr Mitarbeiter wird Ihnen vertrauen und Ihrem Weg folgen.

### **FAZIT**

Ob Sie nun mit smarten Zielen, Emotionalität, Ihrem Mut oder als Vorbild führen: Zuerst sollten Sie Ihr Selbstvertrauen aufbauen – sich selbst führen, um dann Mitarbeiter zu gewinnen, die Ihnen freiwillig folgen. Es ist egal, in welcher Reihenfolge Sie diese zehn Tipps umsetzen. Für Ihren Weg gilt nur eines: Bleiben Sie authentisch und sehen Sie Ihr Ziel, sich zu einer anziehenden Führungspersönlichkeit zu entwickeln, als dauerhaften Lernprozess. Ich folge Ihnen!

Klaus Schinko



Klaus Schinko ist Trainer, Coach und Senior-Consultant für „Emotionaler Verkaufen“ und „Emotionaler Führen“. Nach dem VWL-Studium begann er 1995 seine Führungs- und Verkaufskarriere. Heute betreut er als Coach Führungskräfte verschiedener Branchen vom Teamleiter bis zum Vorstand.