

Jochen Gabrisch

Die Besten managen

Jochen Gabrisch

# **Die Besten managen**

Erfolgreiches Talent-Management  
im Führungsalltag

Mit zahlreichen Beispielen  
aus der Coaching-Praxis



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.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1872-7

# Vorwort

Die Talente eines Unternehmens, also seine Mitarbeiter, sind eine der wichtigsten Ressourcen, in vielen Fällen die wichtigste, die Unternehmen zur Verfügung stehen, um sich erfolgreich vom Wettbewerb abzusetzen. Das von McKinsey geprägte und inzwischen zum geflügelten Wort gewordene Konzept des *War for Talents* verdeutlicht dies. Talent-Management ist folglich eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen. Als Talent-Manager kommt den Führungskräften dabei die Schlüsselrolle zu. Denn insbesondere die Führungskraft hat es in der Hand, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter gern Leistung erbringen, sie ist verantwortlich für den passgenauen Einsatz und die Entwicklung vorhandener Talente ebenso wie für die entsprechende Anerkennung von Leistung. Zu diesem Schluss kommt auch eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey, die durch die Befragung von Managern aus Großunternehmen herausgefunden hat: Zu den größten Hürden eines erfolgreichen Talent-Managements gehört, dass sich die Top- und Linienmanager nicht genug für die Entwicklung und Karriere ihrer Mitarbeiter einsetzen und dem Thema zu wenig Bedeutung beimessen (Harvard Business Manager, Juni 2007).

Das alles ist nicht neu, werden Sie vielleicht einwenden. Nichtsdestotrotz werden diese Erkenntnisse fast täglich in Zeitungen und den einschlägigen Fachzeitschriften verkündet, als handele es sich um Nobelpreisverdächtiges Gedankengut. Und das aus gutem Grund, denn ganz offensichtlich scheint es an der Umsetzung im Alltag noch zu hapern. Genau an dieser Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis setzt dieses Buch an: In meiner mehr als zehnjährigen Coaching-Praxis habe ich mit meinen Klienten praxisnahe Lösungen erarbeitet, die eine pragmatische Umsetzung der oben genannten Erkenntnisse erleichtern. *Die Besten managen* macht Ihnen als Führungskraft dieses Erfahrungswissen zugänglich. Das Buch eröffnet in einfach nachvollziehbaren Schritten Denkansätze und

## 6 Vorwort

Handlungsoptionen, die es schon vielen meiner Klienten erleichtert haben, ihrer Verantwortung als Talent-Manager noch besser gerecht zu werden.

Und der Einsatz lohnt sich. Denn im *War for Talents* haben engagierte Talent-Manager die Nase vorn, indem sie attraktive Unternehmenskulturen schaffen, die Leistungsträger an das Unternehmen binden und exzellente neue Mitarbeiter anziehen. Je mehr sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und Bewerber unter vielen guten Angeboten das Beste auswählen können, desto mehr wird eine attraktive Unternehmenskultur zum Erfolgsfaktor. Wenn Mitarbeiter sagen: „Für diesen Chef arbeite ich gern“, ist diese Aufgabe erfolgreich gelöst. Schafft es ein ganzes Unternehmen, dass seine Mitarbeiter gern dort arbeiten, wird es zum so genannten *Employer of Choice* und hat sich somit einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil verschafft.

Aus einem zweiten, ebenso wichtigen Grund lohnt sich der Einsatz als Talent-Manager: Durch eine motivierte Mannschaft, die mitdenkt und mit Engagement bei der Sache ist, steigt das Leistungsvermögen, Ergebnisse werden in besserer Qualität und oft auch mit weniger Aufwand erzielt. Dass es mit der Mitarbeitermotivation nicht zum Besten bestellt ist, dokumentiert genauso eindrucksvoll wie wenig erfreulich zum x-ten Male die jährliche Motivationsstudie des Gallup Instituts: Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt, nur 13 Prozent der deutschen Arbeitnehmer verspüren eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten sehr engagiert (Süddeutsche Zeitung, 15.01.2009). Die Führungskraft als Talent-Manger hat es in der Hand, diese seit Jahren beklagenswerten Daten zu optimieren, sodass ihre Mitarbeiter verstärkt von sich aus die Initiative ergreifen und sich Aufgabstellungen in größerem Umfang zu eigen machen. Das ist umso wichtiger, da der Grad an Komplexität ebenso wie die Geschwindigkeit in Unternehmen in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben und es schwierig bis fast unmöglich ist, alle aktuellen, geschweige denn zukünftigen Aufgaben persönlich zu steuern und im Detail zu überwachen. Ein hohes Maß an gespürter Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber ist mithin die *Conditio sine qua non* erfolgreicher Leistungserbringung.

## **Vorwort 7**

Ich freue mich, wenn Sie in diesem Buch nützliche Denkanstöße und pragmatische Handlungsoptionen für Ihre Aufgabe als Talent-Manager finden. Bei deren Umsetzung wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Frankfurt am Main im November 2009

*Jochen Gabrisch*

# Dank des Autors

Im Laufe der Arbeit an diesem Buch habe ich von vielen Seiten Unterstützung, Ideen und Beiträge erhalten. Danken will ich dafür insbesondere den folgenden Personen und Organisationen:

Marion Müller, die nicht nur meine (fast) tägliche Begleiterin und Sparringspartnerin war, sondern das Manuskript parallel zum Schreiben auch (vor-)lektoriert hat. Dadurch hat das Buch inhaltlich und stilistisch sehr profitiert. Persönlich war mir dieser Austausch immer wieder Freude und Ansporn zugleich.

Maria Akhavan und Ulrike Lörcher vom Gabler Verlag, bei denen ich mich jederzeit in den besten Händen wusste. Julio Gonzalez für die passende Verlagsidee.

Jörg Bacherer, Thomas Baumeister, Kristina Flügel, Chris Schuster, Christine Schwake, Susanne und Udo Ricke sowie Claudia Wichmann, die sich die Zeit für die Interviews genommen bzw. deren Zustandekommen ermöglicht haben. Die Gespräche stellen meines Erachtens allesamt einen Gewinn für das Buch dar.

Wolfgang Bergander (Belbin), den Verlagen Campus und Hogrefe sowie dem Team um Dr. Martin Seligman (University of Pennsylvania) für deren Unterstützung bei den Persönlichkeitsinventaren.

Nelly Bolenius-Freund, Familie Fiedler und Paris Kosmidis für den *Genius Loci*.

Beate Descher, Albert Fink, Rosa Freund, Stefanie Heizmann, Heike Kötting, Klarissa Peters, Dr. Andrea Porschen und Dr. Johannes Völz.

## **10 Dank des Autors**

Meinen Klienten für die konstruktive Zusammenarbeit und das mir entgegengebrachte Vertrauen. Sie haben durch ihre Fragen und Anregungen den Stoff für dieses Buch geliefert. Die nachfolgenden Fallbeispiele stammen alle aus meiner Coaching-Praxis, sind aber so verändert, dass eine Verbindung zu realen Fällen und Personen nicht möglich ist.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Dank des Autors</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung: Wie Sie dieses Buch nutzen können</b>	<b>13</b>
<b>Teil I</b>	
<b>Die persönliche Ebene des Führenden</b>	<b>17</b>
<b>Kapitel 1 – Veränderungen leicht gemacht</b>	<b>19</b>
Schritt 1: Aktionsfelder identifizieren	20
Schritt 2: Ziele formatieren	22
Schritt 3: Veränderungen in den Alltag integrieren	28
Schritt 4: Erfolge anerkennen	34
Extra: Veränderung mentaler Skripte	38
<b>Teil II</b>	
<b>Personalführung und -entwicklung im Alltag</b>	<b>51</b>
<b>Kapitel 2 – Mit Gestaltungskraft zur Erfolgskultur</b>	<b>53</b>
Kommunikation	55
Umgang	83
Ergebnisse	108
Wandel	126
<i>Interview: Kultur zählt</i>	133

## 12 Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 3 – Mit Stärken zu individueller Höchstleistung</b>	<b>137</b>
Stärken erkennen	141
Stärken entwickeln	159
Mit Schwächen umgehen	169
<i>Interview: Führung professionalisieren</i>	178
<b>Kapitel 4 – Mit Anerkennung zu dauerhaftem Erfolg</b>	<b>185</b>
Positives Feedback	187
Kritisches Feedback	191
Mehr als Worte: Greifbare Anerkennung	206
<i>Interview: Führung im Rückblick</i>	213
<b>Anhang</b>	<b>221</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>231</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>235</b>

# Einleitung:

## Wie Sie dieses Buch nutzen können

Schön, dass Sie zu diesem Buch gegriffen haben. Das heißt, dass Sie darüber nachdenken oder sich vielleicht sogar schon fest vorgenommen haben, die Art und Weise, wie Sie Ihre Mitarbeiter führen und entwickeln, noch zu verbessern. Damit sind Sie den ersten wichtigen Schritt bereits gegangen. Denn der Wille zur Veränderung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass diese erfolgreich gelingt. Wie Sie diesen Weg dann möglichst einfach und effektiv weitergehen können, um ein noch besserer Talent-Manager zu werden, dabei soll Ihnen dieses Buch gute Dienste leisten und die eine oder andere gute Idee zum *Wie* der Veränderung beitragen.

Im ersten Teil von *Die Besten managen* erfahren Sie zunächst mehr darüber, wie Sie *persönliche* Veränderungen am einfachsten angehen und in die Tat umsetzen können. Dieses Wissen um die Funktionsweise von Veränderungen auf der persönlichen Ebene wird Ihnen diese spürbar erleichtern, das sehe ich in meiner Coaching-Praxis immer wieder. Wenn Veränderungswünsche beispielsweise richtig dimensioniert sind oder der Klient die Sogwirkung eines Ziels im Alltag bei seiner Arbeit spürt, fällt es deutlich leichter, die Anstrengung, die Veränderungen mit sich bringen können, auf sich zu nehmen und täglich erfolgreich an der Umsetzung der Ziele zu arbeiten. In diesem Sinn ist Teil I von *Die Besten managen* der Katalysator für die Inhalte, die in Teil II ausführlich dargestellt sind.

Im zweiten Teil des Buches stelle ich Ihnen anhand einer dreistufigen Struktur wirksame Veränderungshebel des Talent-Managements vor (siehe Abb. E). Zunächst geht es in Kapitel 2 *Mit Gestaltungskraft zur Erfolgskultur* darum, wie Sie attraktive Rahmenbedingungen schaffen können, unter denen Ihre Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen und sich stark engagieren – denn eine attraktive, leistungsstarke Kultur ist meiner

## 14 Einleitung: Wie Sie dieses Buch nutzen können

Erfahrung nach die Voraussetzung für Erfolg. Eine gute Unternehmenskultur ist somit vergleichbar mit der Qualität eines nährstoffreichen Bodens, der das Wachstum einer Pflanze entscheidend begünstigt. Die Parameter, durch die sich Kultur positiv beeinflussen lässt, sind die Qualität der Kommunikation, die Art und Weise des persönlichen Umgangs miteinander, ein Fokus auf die Ergebnisse und der bewusste Umgang mit Wandel. Ist der Boden bereitet, lernen Sie in Kapitel 3 *Mit Stärken zu individueller Höchstleistung* mehrere Methoden und Vorgehensweisen kennen, wie Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter erkennen, gezielt einsetzen und Ihre Mitarbeiter so zu individueller Höchstleistung führen können. In Kapitel 4 *Mit Anerkennung zu dauerhaftem Erfolg* geht es schließlich darum, wie Sie durch Anerkennung, also mit positivem und kritischem Feedback sowie greifbarer Anerkennung, dazu beitragen können, dass sich Erfolge wiederholen und Ihr Bereich somit langfristig erfolgreich bleibt.

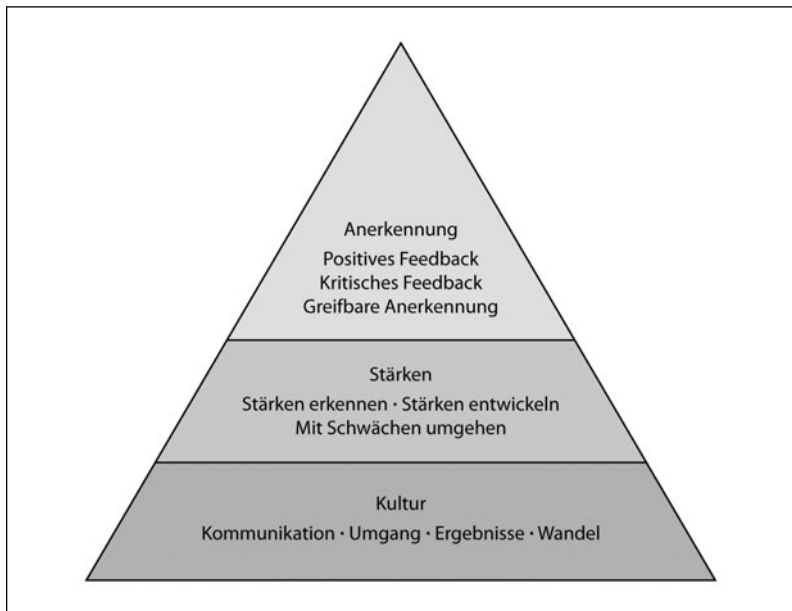


Abbildung E.1: Die Besten managen: Kultur – Stärken – Anerkennung

Beim Lesen des Buches können Sie sich von Ihren Interessen leiten lassen. Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie praktisch an jeder Stelle des Inhaltsverzeichnisses starten können. Querverweise zeigen Ihnen dabei Zusammenhänge zu anderen Kapiteln auf. Vielleicht wollen Sie aber zunächst einen Überblick gewinnen und lesen das Buch erst einmal „quer“, um die für Sie besonders interessanten Stellen zu finden. Für den schnellen Leser sind die wesentlichen Inhalte am Ende der jeweiligen Kapitel in einem Fazit kompakt zusammengefasst.

Vielleicht haben Sie beim ersten Durchblättern des Buches auch schon die Aktionsfragen entdeckt? Diese können Sie bei der Umsetzung der Inhalte noch zusätzlich durch gezielte Fragen unterstützen. Wenn Sie die Aktionsfragen bearbeiten, werden Sie sich intensiver mit den einzelnen Themen beschäftigen und auf diese Weise noch stärker von den Inhalten profitieren. Die Vielzahl der Fragen werden Sie aus Zeitgründen im ersten Schritt wahrscheinlich nicht alle bearbeiten können. Lassen Sie sich deshalb auch bei der Bearbeitung der Fragen von Ihrem Interesse leiten.

Nach diesem kurzen Überblick über den Aufbau und die Nutzungsmöglichkeiten des Buchs wünsche ich Ihnen jetzt eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres Veränderungsvorhabens.

Teil I

Die persönliche Ebene  
des Führenden

# Kapitel 1 – Veränderungen leicht gemacht

*„Leichter als leicht geht es vielleicht, leichter als das, was vielleicht war, leichter als leicht, es ist nicht weit von hier zu dem, was noch nicht war.“*

Clueso

Welche Erfahrung haben Sie mit persönlichen Veränderungen gemacht? Von meinen Klienten höre ich oft, dass ihnen Veränderungen rückblickend doch viel leichter gefallen sind als vermutet. Auch wenn viele darüber zunächst einmal verwundert sind – in einer einfachen Umsetzung liegt das Geheimnis erfolgreicher Veränderungsarbeit. In diesem Kapitel erfahren Sie deshalb, wie Sie Veränderungen möglichst einfach, wirkungsvoll und nachhaltig in Ihren Alltag integrieren können. Das soll nicht heißen, dass Veränderungsarbeit nicht auch ein gewisses Maß an Anstrengung erfordert. Aber sie sollte auf keinen Fall (zu) schwerfallen. Denn was nützt ein Veränderungsprozess, wenn es nicht recht vorwärtsgehen will und man den Weg deshalb nur widerwillig geht oder gar abbricht?

In vier Schritten können Sie einem Veränderungsweg folgen, an dessen Ende Sie vielleicht auch sagen werden: „Das ging ja einfacher, als ich dachte.“

- ▶ Schritt 1: Aktionsfelder identifizieren
- ▶ Schritt 2: Ziele formatieren
- ▶ Schritt 3: Veränderungen in den Alltag integrieren
- ▶ Schritt 4: Erfolge anerkennen

### Schritt 1: Aktionsfelder identifizieren

Bevor es an die Bearbeitung des Veränderungspotenzials geht, möchte ich Ihren Blick zunächst auf die Bereiche legen, in denen es „rund läuft“. Denn – so meine Erfahrung – der Blick auf das, was gut ist und was bleiben kann, wie es ist, gibt einem Veränderungsprozess ein ganz anderes Moment. Bildlich gesprochen starten Sie quasi nicht mehr vom Fuß des Berges, sondern von einer höher gelegenen Bergstation. Bevor es also um die Bereiche geht, in denen Sie etwas verändern wollen, überlegen Sie doch einmal, was in Ihrem Führungsalltag gut läuft.



#### Aktionsfragen

- ▶ Was läuft in Ihrem Führungsalltag gut?
- ▶ Mit welchen Aspekten Ihrer Führung sind Sie zufrieden?
- ▶ Was schätzen Ihre Mitarbeiter wahrscheinlich an der Art und Weise, wie Sie führen?
- ▶ Wofür bekommen Sie positives Feedback?
- ▶ Was soll so bleiben, wie es ist?

Der erste Schritt der eigentlichen Veränderungsarbeit ist die schriftliche Sammlung Ihrer Themen. Denn ein Problem ist halb gelöst, so John Dewey, wenn es klar formuliert ist. Diese Erkenntnis kann ich aus meiner Coaching-Arbeit nur bestätigen. Allein schon durch das Aufschreiben ihrer Themen verspüren meine Klienten eine deutlich größere Zuversicht, ihre Ziele auch tatsächlich erreichen zu können. Mitunter diffuse, noch nicht ausformulierte Gedanken konkretisieren sich durch das Aufschreiben. Und durch das Abstellen auf diesem *Gedankenparkplatz* haben sie den Kopf frei für andere Dinge. Erfahrungsgemäß funktioniert die Sammlung Ihrer Themen am besten, wenn Sie jedes für sich auf eine Karteikarte schreiben. Und zwar zunächst ohne deren Beurteilung. Es geht noch nicht darum, die einzelnen Themen zu bewerten. Die folgenden Fragen können Sie dabei unterstützen, Ihre Themen zu identifizieren:





### Aktionsfragen

- ▶ Was wollen Sie verändern?
- ▶ Wie ist die Idee entstanden, etwas an Ihrer Führung zu verändern?
- ▶ Welches Feedback erhalten Sie zu Ihrer Führungsleistung?
- ▶ Was soll sich verändern und wäre nach den erfolgten Veränderungen anders?
- ▶ Welche Situationen gibt es möglicherweise in Ihrem Führungsalltag, die Ihnen noch schwerfallen oder mit denen Sie noch nicht ganz zufrieden sind?
- ▶ In welchen Punkten könnten Ihnen andere Führungskräfte in Bezug auf deren Fähigkeiten als Vorbild dienen?

Neben diesen Aktionsfragen können Sie sich bei der Themenfindung natürlich auch von den nachfolgenden Kapiteln dieses Buches inspirieren lassen, indem Sie diese als Checkliste für Ihre Führungsleistung nutzen, die einzelnen Punkte mit Ihrem Führungsverhalten abgleichen und auf diese Weise Ihre Aktionsfelder identifizieren.

Bei der Formulierung der Themen hat es sich bewährt, einerseits vollständige Sätze zu verwenden (anstatt nur Stichwörter aufzuschreiben) und andererseits zu benennen, was Sie *verbessern* wollen (anstatt zu beschreiben, was nicht funktioniert). So ist es deutlich wirkungsvoller und wird Ihre Veränderungsarbeit schon im ersten Schritt erleichtern, wenn Sie beispielsweise schreiben: „Ich will mein Delegationsverhalten verbessern“, anstatt einfach nur „Delegation“ oder gar „Ich kann nicht delegieren“.

### Schritt 2: Ziele formatieren

Haben Sie die Liste mit Ihren Aktionsfeldern zusammengestellt, geht es daran, aus den (vorläufigen) Aktionsfeldern konkrete Ziele abzuleiten und diese zu formatieren. Dazu dienen die folgenden Techniken:

- ▶ Anliegen parzellieren
- ▶ Kosten und Nutzen einzelner Themen ermitteln
- ▶ Ziele priorisieren
- ▶ Zielzustand visualisieren

#### Anliegen parzellieren

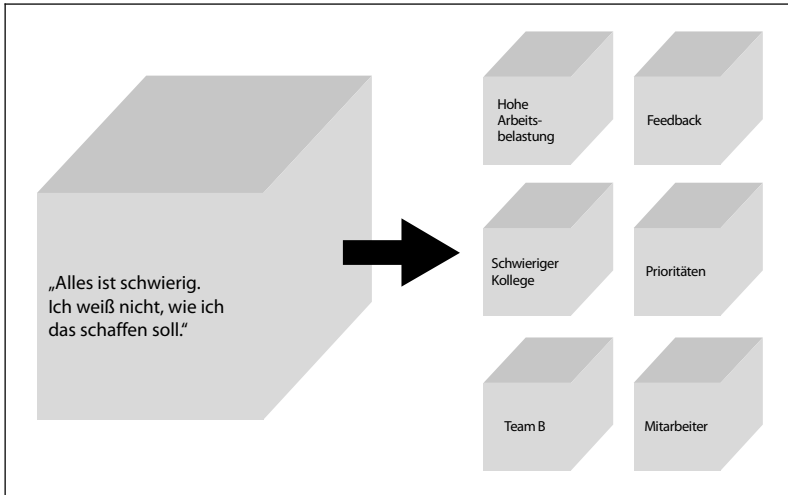
Oft erlebe ich in meiner Coaching-Praxis, dass Klienten mit großen Anliegen in die Beratung kommen, beispielsweise: „Ich will meine Mitarbeiter besser motivieren.“ Oder: „Ich weiß nicht, wie ich das alles noch schaffen soll.“ Es ist deshalb oft einer der ersten Schritte, diese globalen Anliegen in realistisch große Stücke aufzuteilen. Es geht darum herauszufinden, welche Teilanliegen sich hinter dem großen Anliegen verbergen (siehe Abb. 1.1). Durch dieses so genannte Parzellieren lassen sich vormals überdimensionierte und wenig greifbare Themen – jedes für sich – mit deutlich weniger Aufwand bearbeiten, weil sie konkreter und überschaubarer sind. Die Zuversicht wächst, diese Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Doch woran erkennt man, ob ein Aktionsfeld die passende Größe hat, um erfolgreich daran arbeiten zu können? Der wichtigste Indikator dabei ist Ihr Bauchgefühl. Wenn sich Ihnen bei einem Thema die Frage aufdrängt „Wie soll ich das nur schaffen?“ oder „Das wird aber schwierig“, können Sie davon ausgehen, dass das Thema zu groß und wahrscheinlich auch zu unkonkret formuliert ist. Die folgenden Prüffragen unterstützen Sie bei der gelungenen Parzellierung Ihrer Anliegen:



#### Aktionsfragen

- ▶ Trauen Sie sich die Arbeit an diesem Thema erfolgreich zu?
- ▶ Können Sie sich gut vorstellen, wie Sie an diesen Themen arbeiten?

- ▶ Haben Sie schon erste Ideen, wie Sie das Thema angehen wollen?



*Abbildung 1.1: Parzellierung von Anliegen*

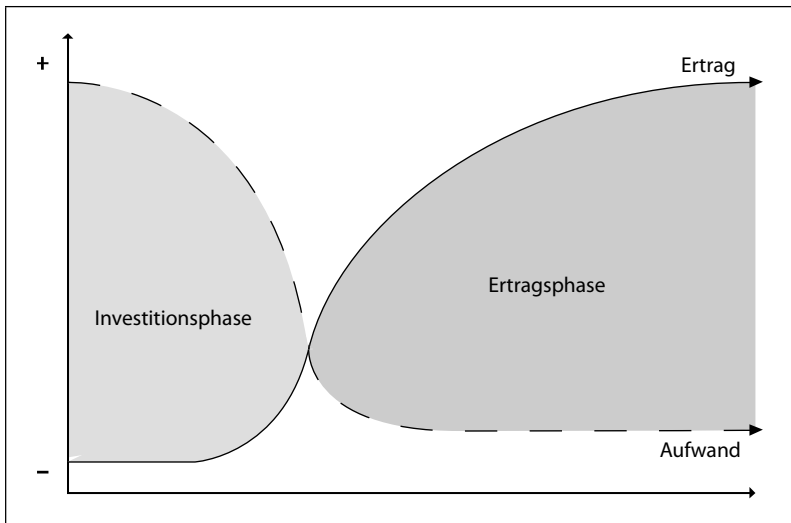
## **Kosten und Nutzen einzelner Themen ermitteln**

Im nächsten Schritt überlege ich mit meinen Klienten, welche Vorteile ihnen aus der jeweiligen Zielerreichung erwachsen. Denn je attraktiver sie ihr Ziel empfinden, desto leichter wird es ihnen fallen, den notwendigen Aufwand im Alltag zu betreiben, um das Ziel zu erreichen. So macht es einen großen Unterschied, ob Sie sagen: „Ich muss mehr delegieren“, oder ob Sie feststellen: „Wenn ich mehr Aufgaben an meine Mitarbeiter delegiere, profitiere ich davon, weil ich mehr Zeit haben werde, mich um die übergeordneten Themen zu kümmern; und auch meine Mitarbeiter werden profitieren, weil sie sich durch anspruchsvollere Aufgaben weiterentwickeln.“

Wenn Sie die Vorteile ermittelt haben, die Ihnen aus Ihren Zielen erwachsen, gilt es, den Blick auf den damit verbundenen Aufwand zu richten. Denn es kann durchaus sein, dass dieser gerade in der Anfangsphase von

## 24 Kapitel 1 – Veränderungen leicht gemacht

Veränderungen höher ist als der unmittelbare Nutzen (siehe Abb. 1.2). Wenn Sie beispielsweise verstärkt Aufgaben an Mitarbeiter delegieren, werden Sie zunächst einige Zeit dafür aufwenden, darüber nachzudenken, welche Aufgaben Sie an welchen Mitarbeiter delegieren, mit dem Mitarbeiter Gespräche zu führen, ihn gegebenenfalls zu schulen und die Ergebnisse zu kontrollieren. Bis sich dieses Prozedere eingespielt hat, Sie mehr Routine im Delegieren gewonnen haben und die Aufgaben tatsächlich von Ihrer To-do-Liste auf die des Mitarbeiters gewandert sind, werden Sie zunächst wahrscheinlich einen Mehraufwand haben. Diese Anfangsinvestition gilt es bei Ihren Berechnungen zu berücksichtigen. Denn sonst erwartet Sie vielleicht schon bei den ersten Schritten unnötiges Frustrationspotenzial. Wenn Sie andererseits auf diesen anfänglichen Mehraufwand eingestellt sind, wird Ihnen dieser viel leichter von der Hand gehen, sodass Sie zügig vorankommen. Und mittel- bis langfristig wirken sich gut formatierte Ziele fast immer sehr eindeutig zugunsten des Gewinns aus und Sie ernten die Früchte Ihrer Arbeit.



*Abbildung 1.2: Investitions- und Ertragsphase bei Veränderungen*



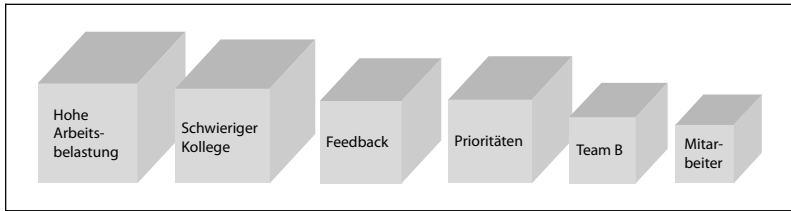
### Aktionsfragen

- ▶ Was wird sich verändern, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- ▶ Wie werden Sie im Alltag profitieren, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Was wird sich positiv verändern?
- ▶ Von welchen Veränderungen werden Ihre Mitarbeiter profitieren?
- ▶ Welche Konsequenzen könnten eintreten, wenn Sie nichts verändern?
- ▶ Welcher Aufwand ist mit der Umsetzung der Veränderung verbunden?
- ▶ Stellen Sie sich vor, einer Ihrer Mitarbeiter wäre auf einer längeren Urlaubsreise und käme erst wieder zurück, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben – welche positiven Veränderungen würde er an Ihnen/in Ihrem Bereich bemerken?

### Ziele priorisieren

Gerade weil das Erfahrungswissen vieler Coaching-Gespräche hier auf wenigen Seiten gebündelt ist, könnte die Versuchung bestehen, sofort eine Vielzahl von Anregungen auszuprobieren, um so möglichst schnell zum Erfolg zu kommen. Das ist allerdings wenig zielführend, weil Veränderung in aller Regel schwererfällt, wenn der Fokus auf mehreren Themen zugleich liegt. Zwar würde jedes Thema ein bisschen Aufmerksamkeit erhalten; letztlich aber zu wenig, um im Alltag ein sichtbares Ergebnis zu bewirken. Das wäre ungefähr so, als würden Sie Russisch, Spanisch und Chinesisch parallel lernen. Wenn Sie mehrere Ziele verfolgen, ist es deshalb unbedingt zu empfehlen, diese zu priorisieren und festzulegen, woran Sie zuerst arbeiten wollen (siehe Abb. 1.3).

## 26 Kapitel 1 – Veränderungen leicht gemacht



**Abbildung 1.3:** *Priorisierung von Anliegen*

Beim Priorisieren gibt es mehrere Fragen, um die Wertigkeit der einzelnen Themen festzulegen:



### **Aktionsfragen**

- ▶ Mit welchem Ziel werden Sie die schnellsten Erfolge erzielen?
- ▶ Wo wird Ihnen die Umsetzung möglichst leichtfallen?
- ▶ Womit erzielen Sie eine möglichst große Wirkung?

Abschließend ist es wichtig, eine verbindliche Auswahl zu treffen, mit welchem Thema Sie starten wollen. Bewährt hat sich dabei eine Formulierung wie die folgende: „Ich fasse ab jetzt den festen Entschluss, mehr Aufgaben an meine Mitarbeiter zu delegieren.“ Denn erst der feste Entschluss der Umsetzung macht ein vollwertiges Ziel aus.



### **Aktionsfrage**

Zum Erreichen welcher (maximal drei) Ziele haben Sie sich fest entschlossen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Übrigens: Das Fokussieren Ihrer Aktionsfelder können Sie sich über die vorgestellte Struktur hinaus erleichtern, wenn Sie diese mit einem Gesprächspartner Ihres Vertrauens zusammen bearbeiten. Gerade dieser Schritt profitiert sehr davon, eine externe Sicht mit einzubeziehen. Denn mitunter ist es gar nicht so einfach, die eigenen Themen mit etwas Abstand zu betrachten. Haben Sie aktuell aber keinen passenden Gesprächspartner verfügbar und Sie benötigen dennoch mehr Klarheit, ist es eine gute Idee, wenn Sie Ihre bearbeiteten Themen ein bis zwei Wochen liegen lassen und dann mit zeitlichem Abstand noch einmal darauf schauen. Auf diese Weise werden Sie Ihre Gedanken aus einem anderen Blickwinkel betrachten und wahrscheinlich noch einmal neue Ansatzpunkte finden.

### **Zielzustand visualisieren**

Eine noch größere Anziehungskraft verleihen Sie einem Ziel, wenn Sie sich vorstellen, wie sich Ihr Alltag gestaltet, wenn Sie Ihr Ziel verwirklicht haben. Ein Praxisbeispiel, das dieses Phänomen anschaulich illustriert, ist die Oscar-Verleihung 2009. Der Oscar für die weibliche Hauptrolle ging an Kate Winslet. In ihrer Dankesrede sagte sie, dass sie diese Rede bereits in ihrer Kindheit einstudiert habe – in der Badewanne mit einer Shampoo-Flasche als Oscar in der Hand. Dieses Ziel hatte offenbar eine so große Anziehungskraft auf Kate Winslet, dass sie ihr Handeln daran ausgerichtet und als Folge später den Oscar tatsächlich gewonnen hat. Dieses Prinzip funktioniert auch im Führungsalltag. Wählen Sie dafür das erste Ziel auf Ihrer Prioritätenliste aus und stellen Sie sich vor, dass Sie es schon erreicht hätten, beispielsweise wie Sie ein kritisches Mitarbeitergespräch erfolgreich führen. Wenn man Sie im Zielzustand mit einer Videokamera begleiten würde, was wäre auf der Aufnahme zu sehen und zu hören? Wenn Sie sich diesen Zustand möglichst bildhaft und mit vielen Details vorstellen, wird er greifbar und liefert vielleicht sogar schon erste Ideen, was Sie konkret tun können, um Ihr Ziel zu erreichen.