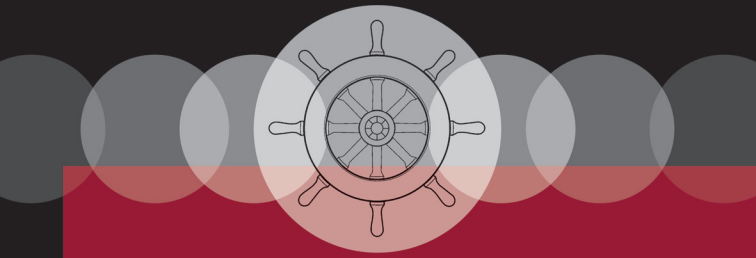
GSA TopSpeakersEdition

German Speakers Association
Germany Austria Switzerland

Lothar Seiwert (Hrsg.)

# Die besten Ideen für erfolgreiche Führung

Mit Beiträgen von **Sabine Asgodom, Ken Blanchard, Klaus Kobjoll** u. a.



**Erfolgreiche Speaker** verraten ihre besten Konzepte und geben **Impulse für die Praxis**

GABAL

**Lothar Seiwert (Hrsg.)**
**Die besten Ideen**
**für erfolgreiche Führung**

**GSA – German Speakers Association**
**Lothar Seiwert (Hrsg.)**

# Die besten Ideen für erfolgreiche Führung

**Erfolgreiche Speaker verraten ihre besten Konzepte und geben Impulse für die Praxis**

**Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann,**
**Bücher für Wirtschaft + Management (Projektleitung)**

GABAL

Bibliografische Informationen 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.

ISBN 978-3-86936-112-4

Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag
Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2014 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

# Inhalt

Vorwort **9**

## 1. FÜHRUNG IM WANDEL

**Karl Kaiblinger**
Ein Reiseführer für Führungskräfte – The Leadership Challenge **13**

**Jörg Knoblauch**
Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen. Wie Personalverantwortliche und Chefs in neun Schritten die richtigen Mitarbeiter finden **23**

**Rainer Krumm**
Erfolg durch werteorientierte Führung **34**

**Roswitha A. van der Markt**
Neue Maßstäbe für Erfolg, Leistung und Management **45**

**Marco Nussbaum**
»Wer per Diktat führt, wird nicht mehr respektiert« – vom Ende des autoritären Führungszeitalters **55**

**Thomas Reichart**
CEO-Impact – das Vermächtnis **65**

## 2. FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

**Christian Buchholz**
Führungsmethoden für eine leistungsstarke Innovationskultur **77**

**Alexander Groth**
Das größte Leadership-Prinzip aller Zeiten **86**

**Eberhard Jung**
Ich kann Führung! Das Recht zur Führung – woher nehmen und nicht stehlen? **96**

**Harald Psaridis**
First of all: Lead Yourself! Selbstführung als Basis erfolgreicher Führungsarbeit **106**

**Stefanie Voss**
Frauen können mehr! Führung übernehmen statt bloß managen **116**

## 3. FÜHRUNGSINSTRUMENTE

**Niels Brabandt**
Nachhaltige Führung – wie Sie in Extremsituationen richtig agieren **127**

**Milon Gupta**
Strategisch handeln – was Führungskräfte von Schachmeistern lernen können **137**

**Klaus Kobjoll**
MAX als Führungsinstrument **148**

**Claudia Maurer / Shi Xing Mi**
Der Shaolin-Effekt – die Weisheit der Shaolin und modernes Management **156**

**Beate und Martin Nimsky**
Die geistige Haltung führt. Leader führen Menschen mit intrinsischer Kompetenz, Präsenz und Bewusstsein **167**

**Rolf Schmiel**
Der Könner-Kompass. Die vier Prinzipien effizienter Umsetzungsstrategien **178**

## 4. FÜHRUNG VON MITARBEITERN UND TEAMS

**Sabine Asgodom**
Führen mit S.E.E.L.E. Grundlagen menschenorientierten Führens **191**

**Ken Blanchard**
Vertrauen funktioniert: Vier Schlüssel für den Aufbau dauerhafter Beziehungen **202**

**Jutta Heller**
Resilienz in der Führung: Stehauf-Qualitäten für Führungskräfte und Teammitglieder **209**

**Anne M. Schüller**
Kundenorientierung in der Mitarbeiterführung – heute ein Muss **219**

**Silvia Ziolkowski**
Wie Sie mit Ihrer Vision ein begeistertes Team formen **231**

**Wolfgang Hanfstein**
Überblick über Führungsliteratur **240**

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

»Wer die erste Geige spielen will, muss immer den richtigen Ton treffen«, bemerkte Gerhard Uhlenbruck einmal. Der Kölner Aphoristiker und Medizinprofessor hat zweifellos recht – in der Führung geht ohne gute Kommunikation gar nichts. Gleichzeitig gilt aber auch: Gute Kommunikation ist nicht alles, nicht in unseren schnelllebigen Zeiten.

- Und so beginnt *Band 5* der *Top Speakers Edition* mit Beiträgen zur *Führung im Wandel.* Lesen Sie unter anderem, welche Führungskultur heute Erfolg verspricht und worauf es bei der Personalauswahl ankommt.
- *Teil 2* des Bandes ist der *Führungspersönlichkeit* gewidmet. Auch hier dürfen Sie sich auf spannende Impulse freuen, von der Selbstführung über die eigene Glaubwürdigkeit bis zur Rolle von Führungskräften als Innovatoren.
- Wer *praktische Führungsinstrumente* sucht, wird im *dritten Teil* fündig: Hier geht es um Strategien und Tools für den Alltag. Dabei spannen wir einen weiten Bogen von den Erkenntnissen der Shaolin bis zum Schachspiel als strategischem Lehrmeister.
- Der *letzte Teil* des Bandes schließlich kreist um *Mitarbeiterführung* im engeren Sinne: Wie führen Sie Ihr *Team* zum Erfolg?
- Wer nun so richtig auf den Geschmack gekommen ist und das Thema Führung vertiefen möchte, findet abschließend einen profunden Überblick über die aktuelle *Führungsliteratur*.

Ich freue mich außerordentlich, für diesen Band einen der größten Führungsexperten unserer Zeit gewonnen zu haben, den ich im Laufe der letzten Jahre in den USA auch mehrfach persönlich getroffen und gesprochen habe: *Kenneth Blanchard*. Sein »Minuten-Manager« hat den Führungsalltag in unzähligen Organisationen weltweit revolutioniert, seine Gedanken zum »situativen Führen« wurden in mehr als 27 Sprachen übersetzt und haben sich weltweit über 20 Millionen Mal verkauft. *»Trust Works!«* heißt sein neues, viel gelobtes Buch. Wieder einmal macht Ken Blanchard uns darauf aufmerksam, worauf es wirklich ankommt. Seine Ideen zum Thema *Vertrauen* hat er exklusiv für uns in einem Beitrag zusammengefasst. Danke, Ken!

Freuen Sie sich also auf ein Feuerwerk von Impulsen und Anregungen zum stets aktuellen Thema *Führung*, zu dem 22 ausgewiesene Expertinnen und Experten der *German Speakers Association* ihre besten Ideen beigesteuert haben!

*Prof. Dr. Lothar Seiwert, CSP, CSPGlobal, GSA HoF (Hall of Fame)*

Past President, Begründer der GSA Top Speakers Edition,
Chairman Gremium »Deutscher Rednerpreis« und Initiator der
GSA-University der *German Speakers Association (GSA)*
www.Lothar-Seiwert.de

# 1. Führung im Wandel

■ KARL KAIBLINGER

# Ein Reiseführer für Führungskräfte – The Leadership Challenge

***The Leadership Challenge* ist eines der weltweit besterforschten und auch meistangewandten Leadership-Konzepte. Mehr als 500 wissenschaftliche Arbeiten zeigen dessen Relevanz und ermöglichen eine laufende Weiterentwicklung der Erkenntnisse von James Kouces und Barry Posner, zwei Wissenschaftlern der Santa-Clara-Universität im Silicon Valley. Viele renommierte Unternehmen und Topmanager rund um den Globus nutzen dieses bewährte Instrumentarium. Mein Beitrag in diesem Buch soll ein Reiseführer sein, der Sie auf Basis des Tools *The Leadership Challenge* und meiner mehr als zehnjährigen Anwendung dieses Konzepts auf Ihrer Führungs-Entdeckungsreise begleitet. Wie stellen Sie es am besten an, dass andere Menschen Ihnen bereitwillig folgen, insbesondere, wenn Sie Neuland betreten oder Veränderungen umsetzen wollen? Wie mobilisieren Sie andere Menschen, um, einem gemeinsamen Ziel folgend, einen großen Schritt nach vorne zu machen? Wie bringen Sie andere dazu, dass sie Überdurchschnittliches, vielleicht sogar Außergewöhnliches leisten?**

## Die Welt, in der wir leben

In den letzten Monaten wurde ich häufiger als gewöhnlich zu verschiedenen Veranstaltungen und Kongressen eingeladen. Experten und Wissenschaftler aus aller Welt setzten sich dabei mit aktuellen und zukünftigen unternehmerischen sowie gesellschaftlichen Herausfor-

derungen auseinander. Hieraus ergaben sich oftmals spannende Diskussionen unter Kollegen und Kolleginnen. Was uns dabei auffiel: Tatsächlich scheinen Herausforderungen in der heutigen Zeit an Zahl und Komplexität deutlich zuzunehmen. Täglich werden wir in Medien damit konfrontiert und erleben dies auch hautnah im härter werdenden Wettbewerb. Jede Generation wird ihren eigenen Problemstellungen ausgesetzt und profitiert zugleich von ihren eigenen günstigen Gegebenheiten, meinen Kouces und Posner. Entscheidend ist nicht nur die Anzahl an Herausforderungen, sondern vor allem die Art und Weise, wie wir auf sie reagieren. Genau darin liegt unser Potenzial, die Welt, in der wir leben und arbeiten, gravierend zu verbessern, aber auch zu verschlechtern. Die seit fast 30 Jahren laufenden Forschungsarbeiten der beiden haben das Ziel, uns bei der Nutzung unseres Potenzials zu unterstützen. Auch mir als Führungsperson liegt dieser Ansatz besonders am Herzen. Nicht nur, dass er für mich eine ideale Mischung aus Forschung und Praxis darstellt; meiner Meinung nach beschreibt *The Leadership Challenge* die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft auf besondere Weise: klar, verständlich und umsetzbar.

## Führung geht jeden an

Bereits 1983 begannen die Forscher Kouces und Posner, sich mit außergewöhnlichen Führungsleistungen auseinanderzusetzen. Es stellte sich dabei heraus, dass diese bei Weitem nicht nur unter Ausnahmemanagern zu finden waren, sondern in nahezu jedem Bereich organisierter Aktivitäten. Sie entdeckten diese Leistungen in gewinnorientierten Unternehmen ebenso wie in Non-Profit-Organisationen, in der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung, im beruflichen und sozialen Bereich. Dadurch angespornt, beschäftigte sich das Forscherteam näher mit Personen, die möglicherweise Ihre Nachbarn, Ihre Kollegen und Freunde sein könnten – Menschen wie Ihnen. Sie interessierten sich für »gewöhnliche« Menschen. Sie fragen sich jetzt vielleicht, warum? Weil ohne sie – und *Sie* – nichts Bedeutendes in Unternehmen und in unserer Gesellschaft erreicht werden könnte. Und wenn es eine Lehre gibt, die das Forscherteam aus 12 000 Fallstudien, hunderttausenden Fragebögen und tausenden Interviews im Rahmen der

Studien hat ziehen können, dann ist es diese: *Führung ist jedermanns Sache.* Das ist unabhängig von der Position, die Sie innehaben. Hierbei geht es vielmehr um Verantwortung für die Qualität der Führung, die Sie Ihren Kollegen und Mitarbeitern zukommen lassen. Sie sind die wichtigste Führungspersönlichkeit für jene Menschen, die Ihnen am nächsten stehen.

## Die fünf Methoden beispielhafter Führung

Wie definiert sich nun der Erfolg einer guten Führungspersönlichkeit? Die wichtigsten Schlagworte sind für mich Motivation und Mut zur Veränderung. Hierbei geht es vor allem darum, zu erkennen, wie *Sie selbst* Dinge verändern können. Ich darf Ihnen dazu kurz die *fünf Methoden beispielhafter Führung* vorstellen, die Bausteine der *Leadership Challenge*:

### 1. Werte leben

Um eine Organisation einzigartig zu machen, müssen Führungspersönlichkeiten bestimmte Werte verkörpern. Dabei gehen sie mit gutem Beispiel voran und erhalten dadurch Respekt und Glaubwürdigkeit.

Überlegen Sie:

- Was sind fünf zentrale Werte, die Ihnen in Ihrer Führungsarbeit besonders wichtig sind?
- Wie und wo können Sie diese Werte vorleben, um beispielhaft für andere zu wirken?
- Fragen Sie bei Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach, wie Ihr Führungsverhalten deren Leistungen beeinflusst.

**Gemeinsame Werte sind der Klebstoff, der eine Organisation zusammenhält.**

### 2. Eine gemeinsame Vision entwickeln

Überdurchschnittliche Führungspersönlichkeiten malen sich die Zukunft ihres Verantwortungsbereichs aus und kreieren hierfür ein ebenso positives wie einzigartiges Bild. Sie kommunizieren ihre Vision so, dass andere sie verstehen und annehmen können.

Anregung:

- Beschreiben Sie einige positive Zukunftsmöglichkeiten für Ihren Verantwortungsbereich.
- Tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wie auch mit Ihren Kollegen und Kolleginnen über deren Zukunftsvisionen aus.
- Überlegen Sie, was Sie wie kommunizieren können, um immer wieder die Basis für ein gemeinsames, positives Zukunftsbild zu schaffen.

**Menschen haben eine starke Sehnsucht danach, etwas zu bewirken.**

### 3. Herausforderungen suchen

Überdurchschnittliche Führungspersönlichkeiten suchen nach innovativen Wegen, sich und ihr Unternehmen zu verbessern. Sie sind zu Experimenten bereit und nehmen Risiken auf sich. Sie schaffen Möglichkeiten für kleine Erfolge, die sich oft zu Großem addieren.

Überlegen Sie:

- Wie können Sie Ihren Mitarbeitern / Mitarbeiterinnen helfen, über den Tellerrand zu blicken, um neue Perspektiven zu gewinnen?
- Wie können Sie Menschen helfen, stets aufs Neue kleine Fortschritte zu machen?
- Wie können Sie / kann Ihr Team aus Fehlern lernen, um immer wieder Verbesserungen zu erzielen?

**Führung heißt, die Menschen dazu zu bewegen, nach Weiterentwicklung zu suchen und bisherige Aktivitäten immer wieder infrage zu stellen.**

### 4. Anderen Handlungsspielraum geben

Echte Führungspersönlichkeiten stärken andere. Sie verstehen, dass gegenseitiger Respekt außergewöhnliche Leistungen fördert, und strengen sich darum an, durch Vertrauen und Wertschätzung eine kollegiale Atmosphäre in ihrem Team zu schaffen.

Überlegen Sie:

- Welche Hindernisse können Sie aus dem Weg räumen, um die Fähigkeiten anderer noch stärker zum Tragen zu bringen?
- Wie können Sie auch abweichende Meinungen ernsthaft prüfen?
- Was würden Sie anderen Führungspersönlichkeiten raten, um Zusammenarbeit intensiv zu fördern?

**Führungsarbeit, die bewegt, erfordert mehr Zuhören und Kommunikation.**

### 5. Ermuntern und ermutigen

Außergewöhnlich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten erhalten hohe Leistungen, weil sie sich ernsthaft für ihre Mitstreiter interessieren und festes Vertrauen in deren Fähigkeiten haben. Die besten Führungskräfte bringen das Beste in ihren Mitarbeitern zum Vorschein. Sie erkennen Potenziale und finden immer einen Weg, diese auch freizulegen.

Überlegen Sie:

- Wie können Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen noch besser zum Vorschein bringen?

- Welche Leistungen könnten Sie persönlich oder im Team in Zukunft verstärkt anerkennen?
- Wie können Sie überdurchschnittlichen Teamgeist fördern?

- **Erwarten Sie das Beste von anderen.**

## Außergewöhnliches in Unternehmen leisten

*Die fünf Methoden beispielhafter Führung* sind keinesfalls Privateigentum einiger weniger Menschen, deren Führungsverhalten Kouces und Posner mit ihrem Team analysierten, und auch nicht das von Ausnahmemanagern. Auch sind diese Methoden nicht das Resultat historischer Gegebenheiten, gar abhängig von Kultur, Gender oder Charisma. Sie haben sich schlichtweg über einen langen Zeitraum bewährt und sind nach ganz aktuellen Untersuchungen von Kouces und Posner heute noch genauso relevant wie am Anfang ihrer Studien vor 30 Jahren. Es lässt sich somit eine klare Aussage treffen: Gute Führungsarbeit kann in jedem Bereich auftreten und bei jedermann.

Zu Beginn habe ich bereits erwähnt, dass es bei *The Leadership Challenge* nicht nur um Ihr berufliches Umfeld geht, sondern ebenso um das private sowie um die Gesellschaft, in der wir leben. Die Herangehensweise ist in allen genannten Punkten ähnlich. Vergessen Sie nicht, dass Sie zahlreiche Möglichkeiten haben, etwas zu verändern. Ich möchte mich hier auf Tipps und Anregungen konzentrieren, die in unserer heutigen Zeit leider oft in Vergessenheit geraten. Ein Beispiel wäre, dass Sie als Führungsperson Ihrem Team Orientierung und Unterstützung bieten. Wie aber können Sie das sicherstellen? Wichtig ist aus meiner Erfahrung, die Talente der Kollegen zu fördern und demnach auch zum Einsatz zu bringen. Nutzen Sie etwa Persönlichkeitsmodelle wie DISG®, um Menschen zu helfen, ihre Stärken und Entwicklungsfelder im Umgang mit anderen zu erkennen und sich damit weiterzuentwickeln? Sie werden sehen, zu welchen Leistungen Menschen fähig sein können, wenn sie gleichzeitig gefördert und gefordert werden. Auch das Vorleben von Ehrlichkeit und Ethik geht im Alltag schon einmal verloren. Machen Sie einen Unterschied: Leben Sie Ih-

ren Mitarbeitern vor, was Sie sich von ihnen wünschen. Das klingt so selbstverständlich – bei Mitarbeiterbefragungen wird aber gerade dieser Punkt oft bemängelt. Ich möchte bei Ihnen außerdem ein neues Gemeinschaftsgefühl wecken, das Verständnis füreinander fördert. Meiner Ansicht nach ist die Voraussetzung für erfolgreiche Führungsarbeit nicht Reden, sondern Zuhören. Auch Wertschätzung und Kritik sollen in diesem Zuge erwähnt werden. Es ist wichtig, konstruktive Kritik auszusprechen und diese zuzulassen. Die Wertschätzung herausragender Leistungen ist unerlässlich, leider wird dies in der Praxis oft vergessen. Erinnern Sie sich an diese einfachen Möglichkeiten und wenden Sie sie an. Sie werden sehen, wie komplexe Situationen so in einem völlig anderen Licht erscheinen.

## Die Merkmale außergewöhnlich erfolgreicher Führungspersönlichkeiten

Im Laufe meiner 20 Jahre als Führungs- und Verkaufstrainer ist mir immer wieder aufgefallen, dass es teils große Diskrepanzen in der Wahrnehmung zwischen verschiedenen Menschen gibt. Diese Tatsache verwundert nicht angesichts der Einzigartigkeit und individuellen Herangehensweise eines jeden Menschen, man muss sich den daraus resultierenden Situationen aber aktiv stellen. Als Führungspersönlichkeit muss man sich bewusst machen, dass man niemals alleine etwas Außergewöhnliches vollbringen kann. Mitarbeiter und Kollegen tragen den Feinschliff zu jedem Vorhaben bei und sollten hinsichtlich ihrer Wünsche und Ansichten respektiert werden.

*The Leadership Challenge* bietet hierzu nicht nur die *fünf Methoden beispielhafter Führung*, sondern auch die Merkmale und Charaktereigenschaften einer Führungspersönlichkeit, welche sich aus den Studien von Kouces und Posner ergaben. Tausende Führungskräfte wurden im Laufe der Jahre gefragt: »Welche Werte, Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften erwarten Sie von einer Führungspersönlichkeit oder bewundern Sie an ihr?« Die Ergebnisse dieser Umfrage, an der über 75 000 Menschen teilnahmen, blieben über die Jahre erstaunlich konstant. Generell kann man von einer Checkliste ausgehen,

die vier Charaktereigenschaften der idealen Führungspersönlichkeit definiert. Damit andere ihr bereitwillig folgen, sollte diese Person nach Meinung der Befragten folgende Eigenschaften zeigen:

- ehrenhaft,
- zukunftsorientiert,
- inspirierend,
- kompetent.

Zusammen ergibt sich aus den vier Merkmalen, die Mitarbeiter von Führungspersönlichkeiten erwarten, das, was Kommunikationsexperten persönliche Glaubwürdigkeit nennen. Auf den Punkt gebracht, wünschen sich Mitarbeiter also vor allem eine Führungsperson, die authentisch und glaubwürdig ist. Glaubwürdigkeit ist das Fundament von Führung.

> **Wenn du nicht an den Boten glaubst,**
> **dann glaubst du auch nicht die Botschaft.**
> ***Erstes Kouces-Posner-Gesetz für Führung***

Glaubwürdigkeit wird oftmals in ihrer Relevanz unterschätzt. Nicht vergessen werden sollte aber, dass die emotionale Bindung zum betreffenden Unternehmen oder Team dadurch deutlich erhöht wird. Vorgesetzte, die als wenig glaubwürdig eingestuft werden, geraten oftmals in Verdacht, nur Geld als Motivation zu sehen, sich in schlechteren Zeiten gegen das Unternehmen zu wenden oder nur dann Leistung zu erbringen, wenn man ihnen auf die Finger schaut.

Woran erkennen Ihre Mitarbeiter nun, ob Sie glaubwürdig sind oder nicht? Führungspersönlichkeiten, die als glaubwürdig gelten, erfüllen mehrere Faktoren: Erstens praktizieren sie, was sie predigen; zweitens lassen sie auf Worte Taten folgen; drittens lösen sie ihre Versprechen ein. Falsche Versprechungen oder Doppelmoral zahlen sich keinesfalls aus. Als Führungspersönlichkeit müssen Sie klare Überzeugungen haben und diese nicht nur formulieren, sondern eben auch praktizieren.

> **Tue, was du sagst, das du tun willst!**
> ***Zweites Kouces-Posner-Gesetz für Führung***

## Über Führungskräfte und das Prinzip »Führen Sie sich zuerst selbst«

Ich erzähle Ihnen sicher kein Geheimnis, wenn ich behaupte, dass Führungsfähigkeit Selbstentwicklung ist. Hierbei geht es darum, Ihre Talente und positiven Eigenschaften hervorzuholen und auszubauen. Damit meine ich, dass Sie Ihre eigene Kraft entdecken und lernen, sich selbst zu vertrauen; dass Sie definieren können, was Ihnen wichtig ist und was Sie an Ihren Kollegen und Kolleginnen wertschätzen. Eine Empfehlung, die ich immer wieder anspreche, ist Bescheidenheit: Vermeiden Sie übertriebenen Stolz und erkennen Sie, dass Sie nur mit Ihrem Team etwas erreichen können. Humor und Anerkennung werden ein höheres Arbeitsniveau erreichen, als Sie vielleicht denken. Natürlich verlangt keiner von Ihnen, dass Sie als Führungspersönlichkeit perfekt sein müssen – bleiben Sie aber aufgeschlossen und begeisterungsfähig für die Ideen anderer Menschen. Führungspersönlichkeiten, die anderen zuversichtlich, motivierend und wertschätzend begegnen, können Schwierigkeiten besser bewältigen.

Was stärkt Sie nun als Führungspersönlichkeit, die täglich Herausforderungen zu meistern hat? Eine wunderbare Antwort habe ich im Zuge meiner Beschäftigung mit der *Leadership Challenge* gefunden und kann mich dieser nur anschließen. Es ist die Liebe zu Ihrer Führungsaufgabe: verliebt zu sein in das Führen, in die Leistungen anderer, in das, was die Organisation hervorbringt, und in die Kunden, die die daraus resultierenden Dienstleistungen schätzen und nutzen. Führung ist vor allem eine Herzensangelegenheit und erst in zweiter Linie eine Sache des Verstandes. Diese Bedeutung erkennt man schnell, wenn man es schafft, nicht nur Führungsperson, sondern Freund, Unterstützer, Förderer und Coach zu sein. So wünsche ich Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen viele außergewöhnliche Leistungen, die durch Ihre Führungsarbeit ausgelöst und unterstützt werden.

## Literatur

Kouces, James / Posner, Barry: *Leadership Challenge*. Hoboken: Wiley 2009

Kouces, James / Posner, Barry: *Leadership Challenge Workbook*. Hoboken: Wiley 2008

**Karl Kaiblinger**

zählt zu den erfahrensten Führungs- und Verkaufstrainern im deutschen Sprachraum. In mehr als 20 Jahren seiner Tätigkeit betreute er mit seinem Team hunderte nationale wie internationale Unternehmen. Karl Kaiblinger und sein Team von *kaiblinger + partner* wurden für ihre Arbeit bereits sechs Mal mit dem »Internationalen Deutschen Trainingspreis« des BDVT ausgezeichnet.

➲ http://www.kaiblinger-partner.com

■ JÖRG KNOBLAUCH

# Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen

## Wie Personalverantwortliche und Chefs in neun Schritten die richtigen Mitarbeiter finden

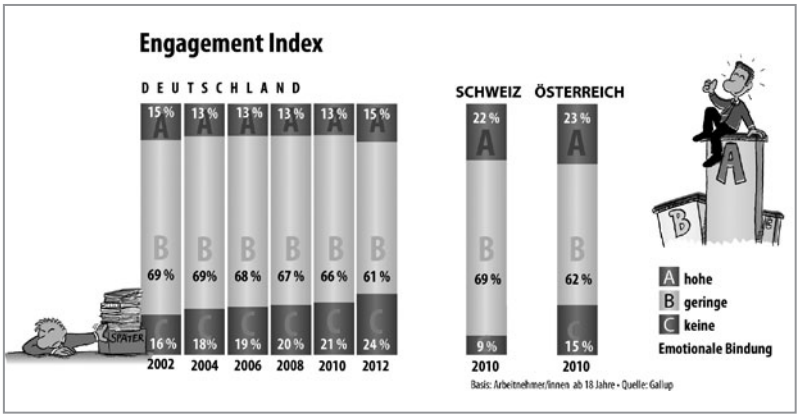
**In Kürze: Das zentrale Thema für erfolgreiche Unternehmensführung ist, die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten. Die Unterschiede in der Qualität der Mitarbeiter werden von Unternehmern in der Regel unterschätzt. Es gibt den sogenannten A-Mitarbeiter, der den Karren zieht, den B-Mitarbeiter, der nebenhergeht, und den C-Mitarbeiter, der sich auf den Karren setzt und sich ziehen lässt. Die Trefferquote für die gewünschten A-Mitarbeiter bei Neueinstellungen liegt typischerweise bei etwa 20 bis 30 Prozent. Wie man 80 Prozent erreicht, zeigt der Autor mit einem 9-stufigen Einstellungsprozess.**

Jack Welch gilt als Vorreiter der ABC-Thematik im Personalwesen. Er hatte Anfang der 1980er-Jahre als frisch gekürter CEO von General Electric 118 000 Jobs gestrichen. Jeder vierte Mitarbeiter, darunter mancher Manager, musste gehen. In Welchs Einschätzung waren dies unmotivierte Mitarbeiter, die bereits innerlich gekündigt hatten, C-Mitarbeiter also. Seither trägt Welch den Spitznamen »Neutronen-Jack« – weil er so schnell redet und handelt, aber auch, weil die Neutronenbombe die schreckliche Eigenschaft hat, alles menschliche Leben auszulöschen, während die Bausubstanz intakt bleibt. Auch früher schon haben Chefs nicht unbesehen Leute eingestellt. Oft war es jedoch ein sehr einfacher und schneller Prozess. Heute wissen die meisten Chefs um die immense Spreizung, wenn es um die Qualität

der Mitarbeiter geht. In anderen Worten: Sie denken in A-, B- und C-Kategorien.

> **Zu A gehört derjenige, der den Karren zieht.**
> **Zur B-Kategorie zählt derjenige, der nebenherläuft.**
> **Der C-Mitarbeiter sitzt obendrauf und lässt sich ziehen.**

Die Studie des Meinungsforschungsinstituts Gallup wird jedes Jahr Land für Land rund um den Globus durchgeführt. Wenn man als Vergleich einmal die Schweiz heranzieht, dann muss man neidlos anerkennen, dass es dort deutlich mehr A-Mitarbeiter gibt und dafür extrem wenig C-Mitarbeiter. Jack Welch hat seinen Erfolg darauf zurückgeführt, dass er ruhelos damit beschäftigt war, die besten Mitarbeiter einzustellen. Und aus den Besten die Richtigen auszuwählen im Sinne von: »Passen diese Mitarbeiter zur Unternehmenskultur? Zu den Produkten usw.?«




Dieser Ausschnitt zeigt die Gallup-Zahlen für die DACH-Region.

## A-Mitarbeiter

A-Mitarbeiter sind die Mitarbeiter, die eine Firma voranbringen. Sie sind nicht notwendigerweise Führungskräfte. Man trifft sie auf allen Ebenen des Unternehmens. Was sie kennzeichnet:

- Sie denken voraus und handeln proaktiv.
- Sie betreiben das Geschäft, als ob es ihnen gehören würde.
- Sie sind flexibel in Bezug auf Arbeitsplatz und -zeit.
- Sie haben exzellente Ideen und großes Interesse an Weiterbildung.
- Sie übertreffen gesetzte Ziele und Aufgaben durch ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg.

Zusammenfassend: Sie geben dem A-Mitarbeiter eine Schale mit Dreck. Er legt seine Hand drauf, und es wird zu Gold.

## B-Mitarbeiter

B-Mitarbeiter stellen die größte Gruppe der Mitarbeiter dar. In Amerika nennt man B-Mitarbeiter auch »Nine-to-Fiver«. Sie kommen um 9:00 Uhr und gehen um 17:00 Uhr. Dazwischen machen sie eine gute Arbeit, ohne kontrolliert werden zu müssen.

- Bei manchen Aufgabenstellungen erreichen B-Mitarbeiter durchaus Ergebnisse der A-Kräfte.
- Sie erreichen meistens die vorgegebenen Ziele und erfüllen dadurch die dazugehörigen Aufgaben in allen Bereichen.

In den meisten Betrieben werden B-Mitarbeiter als nicht wegzudenkende, die Firma stabilisierende Masse gesehen. Viele Betriebe jedoch haben erkannt, dass ausschließlich A-Mitarbeiter die Kunden verzaubern. Zusammenfassend: Sie geben dem Mitarbeiter eine Schale mit Dreck. Er legt seine Hand drauf, und es bleibt Dreck.

## C-Mitarbeiter

In der Vergangenheit war es doch so: Wir haben dem C-Mitarbeiter 10 bis 20 Prozent weniger bezahlt. Wer jedoch über den C-Mitarbeiter nachdenkt, wird erkennen, dass Jack Welch durchaus recht hat, wenn