

Kapitel 1

Check Yourself!

Auf den ersten Blick wirkt es wenig nachvollziehbar, was am „Chef-Sein“ so schwierig sein soll. Dennoch existieren mindestens so viele Bücher über Führung, wie schlechte Vorgesetzte weltweit.

Je häufiger Sie Führungsabläufe auf hohem Niveau abwickeln, desto routinierter werden Sie. Nachteil: auch Routinefehler schleichen sich schneller ein. Beim folgenden Selbstcheck geht es vor allem darum, wie oft die angeführten Fähigkeiten in Ihrem Alltag zum Einsatz kommen.

Vergleichen Sie die wichtigsten **12 Leading Skills** mit Ihren eigenen Fähigkeiten und schätzen Sie sich von 1–10 ein!

Wenn z. B. die Eigenschaft „Improvisieren“ im letzten Monat selten Thema war, dann geht Ihre korrekte Selbstbeurteilung über das erste Drittel der Skala (1–3) nicht hinaus. Haben Sie in dieser Zeit besonders häufig delegiert und die Ergebnisse regelmäßig kontrolliert, dann werden Sie Ihr Kreuz im letzten Drittel der Beurteilungsskala machen (7–10).



Der Stolperstein in 9 Sekunden: Vorgesetzte, die sich nur von Coaches und bezahlten Strategen beurteilen lassen, verlernen sich selbst zu korrigieren. Wer Divergenzen zwischen Fremd- und Eigenbild nicht reflektiert, macht sich von anderen abhängig.

Check Yourself!

Haben Sie diese Fähigkeit?

Situationen im Führungsalltag:

Häufigkeit:

1. Delegieren

- Eine Aufgabenstellung eindeutig formulieren.
Wichtig: beim Übertragen von Befugnissen, um dem „Rückwärtsdelegieren“ zu widerstehen.
- Dem Mitarbeiter die Problemlösung nicht abnehmen.



2. Harmonisieren

- Verbindendes vor Trennendes stellen. Teammitglieder mit gegensätzlichen Betrachtungsweisen konstruktiv verbinden.
- Kompromisse finden und Stimmungsschwankungen im Team austarieren.



3. Improvisieren

- Ohne Vorbereitung brillieren.
- Spontan auftretenden Problemen mit praktischen Lösungen begegnen: Kreative Intelligenz als Überlebensstrategie.



4. Inszenieren

- Auch in Meetings einen dramaturgischen Ablauf verfolgen und die nötige Atmosphäre bzw. Spannung erzeugen.





Check Yourself!

5. Intervenieren

- Gefahrenszenarien aufzeigen und vor Engpässen warnen.
- Defizite und Mankos bildreich ansprechen.
- Eingreifen, damit die vereinbarte Richtung beibehalten wird.
- In Konfliktsituationen intervenieren.

**6. Investieren**

- Sowohl in Mitarbeiter als auch in den Standort investieren.
- Alles was die Marke nach innen und außen vertritt, ist wert, finanziell unterstützt zu werden.

**7. Kontrollieren**

- Angestrebte Resultate sichern und diplomatisch kontrollieren:
 - Stich-Proben
 - Ergebnis-Proben
 - Selbst-Proben

**8. Organisieren**

- Projekte planen und realisieren.
- Anforderungen präzisieren.
- Etappen schrittweise anleiten.

**9. Priorisieren**

- Prioritäten richtig einschätzen und Projekte vorziehen.



Check Yourself!

10. Verbalisieren

- Sich auf schwierige Gespräche vorbereiten.
- Killerphrasen schon im Geiste kontern.
- Gegenargumente bedenken.
- Rededesign und Sprechstruktur festlegen, auf die eigenen Sympathiefaktoren achten.
- Knapp und knackig formulieren.



11. Visualisieren

- Zukunftsszenarien ersinnen.
- Zeitlich Raum schaffen für Luftschlösser und Idealzustände.
- Sich Handlungen konkret vorstellen erhöht die Chancen der Umsetzung.
- Neue Wege und Lösungen können Sie mit dieser Fähigkeit bildlich leichter darstellen.



12. Subsumieren

- Inhalte aufbereiten: logisch, chronologisch, sachlich und nachvollziehbar.





Jede der angeführten Fähigkeiten brauchen Sie im Zuge einer gelungenen Arbeitswoche mehrfach. Zum Beispiel:

Gemeinsam mit Mitarbeitern neue Produkte zu kreieren erfordert ein hohes Maß an Kreativität und Visualisierungsfähigkeit. Das erste Telefon, bei dem gesprochene Töne mit Strom übertragen wurden, hat *Philipp Reiss* entwickelt. Hätte er es sich nicht bildhaft vorstellen können, wir würden heute kaum mit dem Handy herumlaufen.

In Besprechungen wiederum ist das Prioritäten setzen gefragt und die Fähigkeit, Ziele genau festlegen zu können. Doch Überblick schaffen und Handlungskompetenz haben, reicht oft noch nicht aus. Schließlich braucht der Tüchtige auch Eigenmarketing, wie uns der Fall von *Thomas Edison* lehrt: Kennen Sie den Erfinder der Glühbirne? Nein, es war nicht *Thomas Alva Edison*, wie die Welt glaubt.¹ Die Glühbirne wurde 1854 von *Heinrich Goebel* (1818–1893) erfunden, einem nach Amerika ausgewanderten deutschen Uhrmacher. Er ist einer mehr auf der Liste jener traurigen Erfinder, die es nicht verstanden, ihre Entdeckung publik zu machen – ganz im Gegensatz zu *Thomas Alva Edison* (1847–1931), der rund 20 Jahre später eine ähnliche Birne erfand. *Heinrich Goebel* dagegen konnte sich erst vor seinem Tod gerichtlich gegen Edison durchsetzen. Seiner völlig verarmten Witwe wurden wenig später Goebels Patente wieder abgekauft.

¹ *Pöppelmann: 1000 Irrtümer der Allgemeinbildung, 2007.*

Das Be Boss-Logbuch

„Moment, das Thema hatten wir doch schon mal ...?“ Mit den Problemen sind schnell auch die Lösungen vergessen. Dabei wurden auf viele Fragen schon einmal praktikable Antworten gefunden. Täglich müssen sich Führungskräfte auf neue Situationen und Menschen einstellen. Leicht gehen Lösungen oder Verhaltens-Patente verloren, die sich bereits bewährt haben.

Ein **Logbuch** schafft Abhilfe und nützt gleich auf mehreren Ebenen: Es dient als interne Enzyklopädie für Fallbeispiele und dokumentiert, wie sich die Unternehmensthemen im Laufe der Zeit verändern. – So gesehen ist es auch ein praktikabler Kompass für den Kurs einer Firma. Den Befugten erlaubt dieses Kompendium Einblicke ins Reich der Entscheidungen – ähnlich einem Kochbuch werden hier gelungene Rezepte gesammelt. Für zukünftige Partner, Führungs-Azubis oder gelehrige Assistenten ist diese Sammlung die beste Lernhilfe. Es unterstützt dabei:

- interne Zusammenhänge zu verstehen und
- kreative Führungsstrategien – aber auch
- Zweifel – näher kennen zu lernen.

Logbuch führen ist in vielen Branchen sogar Gesetz – z. B. beim Militär oder in der Schifffahrt. Schon seit vielen Jahrhunderten halten Eroberer,



Entdecker, Heerführer und Mediziner Nennenswertes fest. So stellt das Bordbuch von *Christoph Kolumbus* ein faszinierendes Schriftstück der Menschheitsgeschichte dar.

Bestimmt sind die täglichen oder wöchentlichen Einträge der Manager weltweit nicht ganz so aufregend, aber signifikant für die jeweiligen Führungsstile. Mancher gewinnt beim Zurücklesen und -blättern sicher auch therapeutische Erkenntnisse über das eigene Arbeitsverhalten. Wie bei einem Tagebuch wirkt der Prozess, markante Erlebnisse niederzuschreiben, psychisch reinigend. Neue Stolpersteine werden sichtbar – Sie können dadurch schneller auf Fehlentwicklungen reagieren!

Gesicherte Daten

Sie können ein Buch anlegen oder auch eine elektronische Datei. Dieses File wird bei Bedarf mit codiertem Zugang bzw. Passwort versehen, um es vor unbefugtem Zugriff zu schützen.

Hier werden weder brisante Safekombinationen, Firmencodes noch geheime Konten schriftlich verwaltet, darum ist die Gefahr des Missbrauchs überschaubar.