

# Einleitung

## **Wir versprechen nichts, was Sie nicht halten sollten!**

Ein Buch mit dem Titel »minimale Führung« wirkt attraktiv. Es verspricht etwas Schwieriges, die Führung anderer Menschen, die Wirkung und Verwirklichung eigener oder auftragener Intentionen und Ziele durch andere Personen mit minimalem, »geringem« Aufwand.

Wir wollen Ihnen versprechen, dass die verschiedenen Maßgaben, Vorgehensweisen und Grundsätze, die wir Ihnen in diesem Buch anbieten, zwar nicht simpel, aber in ihrer Konsequenz doch einfach, eindeutig und effektiv zu handhaben sind. Dass manches kompliziert klingt, anderes ohne Zeit und Disziplin nicht zu schaffen ist, ändert daran nichts. »Minimale Führung« bedeutet Reduktion auf das Unerlässliche, nicht auf Weniges. Dabei legen wir Wert darauf, dass die hier beschriebenen Richtlinien nicht nur eine nette Theorie darstellen, sondern von uns in unserer täglichen Arbeit angewendet werden. Wir sind Überzeugungstäter, bei den eigenen Mitarbeitern – und auch weil uns unsere Klienten nach den jeweiligen Tests im harten Berufsalltag positives Feedback gegeben haben.

Vielleicht sind Sie ein Arbeitgeber, der gerade erschöpft, aber zufrieden aus seiner kleinen Firma kommt. Sie haben viel Arbeit, aber »der Laden läuft«. Ihre Mitarbeiter arbeiten gut, das Klima stimmt, nicht alle mögen sich, aber man respektiert einander. Sie können Ihren Leuten vertrauen, die Leute vertrauen Ihnen – und wenn etwas schief läuft, wird es schnell bemerkt und Ihnen weitergegeben. Fehler, Probleme, Überlastungen oder Unterforderungen werden schon im Ansatz wahrgenommen und angemessen gelöst.

Falls dem so ist, bitten wir Sie, dieses Buch zuzuklappen und sich z. B. mit ihrem Lebenspartner oder einem guten Freund einen wohlverdienten Feierabend in einem Biergarten zu gönnen. Denn dass Sie viel arbeiten, dass diese Arbeit Sie erschöpft und Sie danach rechtschaffen müde sind, das wollen wir gar nicht ändern. Machen Sie weiter so und gönnen Sie sich jetzt ein wenig Erholung. Und wenn Sie Lust auf ein Buch haben, dann greifen Sie zu. Lesen Sie Rilke oder Loriot, eine gehobene oder auch eine der ungehobelten Zeitschriften, oder was immer. Und legen Sie unser kleines Buch ruhig zugeklappt in den Medizinschrank. Vergessen Sie uns, bis Sie vielleicht aus beruflichem Kopfweh doch zu einer Aspirin greifen wollen ...

Aber vielleicht stimmt zwar ihr Team. Alle fühlen sich wohl und vertrauen Ihnen, das Büro ist eine Heimat, aber es kommt wenig dabei heraus. Sie können nicht zufrieden mit den Ergebnissen sein. Vielleicht geht es Ihnen wie dem Bistrowirt, zu dem viele Gäste an den Tresen kamen, weil er so gut zuhören konnte. Gerne teilte ihm auch die Putzfrau vertrauensvoll und unter Tränen die eigenen Sorgen mit. Leider hatte sie dann nicht mehr die Zeit, gründlich zu putzen. Sie geht getröstet und entlohnt von dannen, und der Wirt hofft, dass seine Gäste am Abend den fleckigen Boden übersehen ... In manchen Geschäften, in mancher Praxis bleibt der Kunde geduldig oder ungeduldig stehen, weil die Arzthelferin am Telefon noch den neuesten Liebeskummer erfahren muss, die Fachverkäuferinnen zusammen über den Geschmack des Juniorchefs rätseln und die Gesellen unmöglich mit der Dampfreinigung fortfahren können, da dann die Übertragung des Fußballspiels nicht gehört werden kann ... Dampft bei Ihnen auch die Kaffeemaschine mehr als irgendein Kopf? Dann lohnt es sich, ein wenig weiter zu blättern.

Oder der Output stimmt, aber das Miteinander ist die Hölle. Irgendein Kollege scheint gegen Sie zu intrigieren, Ihr eigener Chef geht nicht auf Ihre Ideen ein, sondern nervt Sie mit unmöglichen, vielleicht einander widersprechenden Forderungen, Ihre Mitarbeiter beschweren sich übereinander, die Sekretärinnen führen einen »Zickenkrieg«, der Hausmeister feiert jeden Montag krank, und Sie haben das unbestimmte »Gefühl«, jeden Morgen schlecht gepanzert vermintes Gelände zu betreten. Wollen Sie das ändern?

Schlimmstenfalls leiden Sie an beidem. Die Arbeit ist unbefriedigend, weil die Ergebnisse nicht stimmen oder etwas mit den Ergebnissen nicht stimmt. Und die Atmosphäre, in der Sie arbeiten, lässt Sie nach Luft ringen. Dann ist es Zeit für einen neuen, einen einfachen, einen »minimalen« Weg.

## **Minimale Führung ist nicht nur effizient, sondern auch effektiv**

Wer einmal eine Nacht mit einigen Stechfliegen im selben Zimmer verbracht hat, weiß, wie zermürbend und anstrengend die »simplen« Lösungen sein können. Natürlich hat sich – in Anbetracht eines nervenden Moskitos – das plumpe »Mach ihn fertig!« bewährt. Aber die Realität sieht oft anders aus. Ohne Schlaf wälzt man sich im dunklen Zimmer, schlägt sich selbst, wenn ein schrilles Piepsen das Ohr erreicht hat und wacht morgens gerädert und verstoßen auf. Dass dies kein an den Haaren herbeigezogener Vergleich für Management ist, wissen alle, die wie wir häufig Führungskräfte begleiten, beraten und coachen. Weit häufiger wird über die ungeheure Anstrengung, den Stress, die Überforderung, den Acht-

zehnstundentag berichtet als über Effektivität, Erfolg, überwundene Schwierigkeiten. Unter Umständen wird mit dem einzelnen erlegten »Moskito« geprahlt (»Das habe ich mir nicht bieten lassen! Dem habe ich die Meinung gesagt, bis er so klein war, dass ich ihn in meiner Hosentasche hätte heimtragen können!«) Aber meist kommt dasselbe Problem leicht verwandelt zurück. (»Dieser Kerl hat jetzt den Betriebsrat gegen mich aufgewiegelt!«)

Nun wollen wir – im angedeuteten Vergleich – den Kauf eines Fliegengitters oder eines Moskitonetzes empfehlen. Das kostet auf den ersten Blick einen pekuniären und zeitlichen Aufwand. Außerdem erfordert die Montage gewisse Planung und Geschick. Aber wir behaupten, dass sich dieser Aufwand lohnt. Sie werden besser schlafen können und Ruhe vor den Quälgeistern haben.

Benutzen Sie unser Buch als ein solches Moskitonetz. Sie haben es schon gekauft, nun lesen Sie unsere Gebrauchsanweisung und hören Sie auf, den einzelnen »Moskitos« in Ihrer Firma hinterherzuhetzen. Lassen sie sich bei der »Montage« nicht gleich von Unregelmäßigkeiten Ihres beruflichen Fensterrahmens entmutigen. Was man zum ersten Mal macht, kostet anfangs immer etwas mehr Zeit.

## **Der Weg beginnt bei mir selbst**

Wer eine bedeutende verantwortliche Position in einem Unternehmen innehat, kann fast immer sehr detailliert sagen, an welchen Ecken es seiner Meinung nach hakt. Die Zulieferung verspätet sich, der Kollege im Führungsstab hat sich wieder nicht an eine Absprache gehalten, ein Mitarbeiter ist alkoholabhängig, und die Sekretärin, die sonst so verlässlich die Termine auflistet und koordiniert, ist in ihren Gedanken dauernd bei der schwangeren Tochter ... Der erste und für Sie wichtigste Mitarbeiter aber, derjenige, den Sie in ihrem Unternehmen am besten im Griff haben sollten und auf dessen Führung Sie den meisten Wert legen sollten, die meiste Zeit und Energie verwenden sollten, ist weder die Sekretärin noch der unordentliche Kollege oder irgendein anderer Mitmensch.

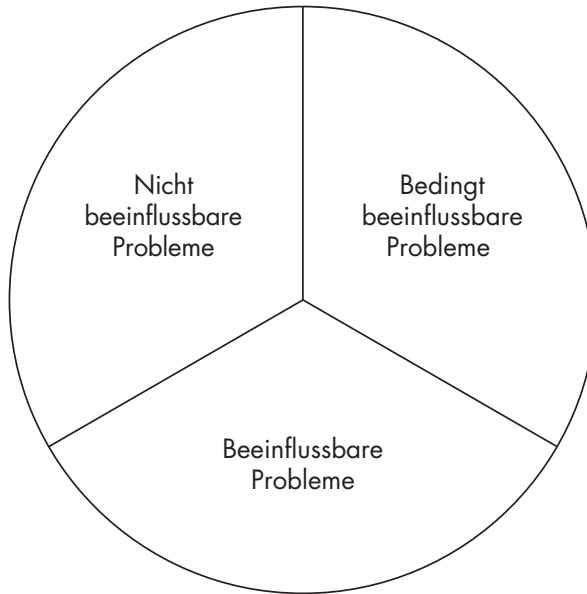
Der erste und wichtigste von Ihnen zu führende Mensch sind Sie selbst. Wie ich selbst mit mir umgehe, wie ich mit meiner Arbeit umgehe, und dann auch, was das für mein Menschenbild, für meinen Umgangstil mit Kollegen und Mitarbeitern bedeutet, DAS ist nach unserer Erfahrung die zentrale, fundamentale, die primäre Frage in jeder Führungsposition. Daher trägt auch das erste und nicht unausführliche Kapitel unseres Buches die Überschrift »ICH«. Denn zu viele Führungsfehler und im Resultat für jedes Unternehmen katastrophale Folgen basieren völlig oder im großen Maße auf der mangelnden Selbstführung der verantwortlichen Manager.

Ratsuchende Manager bitten wir häufig, alle aktuellen Führungsprobleme auf einem Blatt aufzulisten.

In jedem Fall hilft Ihnen diese Aufteilung zunächst einmal dabei, Selbstverantwortung von Fremdverantwortung zu trennen. Mit dem Prinzip Selbstverantwortung meinen wir, dass effektive Führung nur dann möglich ist, wenn ich mich konsequent zunächst auf das konzentriere, was in meinem Einflussbereich liegt. Es hilft ja nicht wirklich, täglich mit dem Teamleiterkollegen eine Stunde über den Chef oder die schlechte EDV zu motzen, wenn in meinem Team zur Zeit drei Mitarbeiter noch nicht eingearbeitet sind. Der minimale Führungsstil fängt bei einer Selbstführung an, die sich auf das konzentriert, was veränderbar ist.

»Gib mir Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«

Dieses ursprünglich christliche Gebet ist auch eine weise Zielsetzung in einem minimalen, souveränen und abgeklärten Führungsstil. Dabei hat es sich unseres Erachtens bewährt, den Eigenanteil eher hoch als niedrig einzustufen. Wenn Sie zum Beispiel einen auswärtigen Termin verpassen, weil Sie an einer Autobahnbaustelle eine halbe Stunde Zeit verlieren, können Sie natürlich sagen: Der Stau ist schuld, dass ich mich verspäte. Sie könnten aber auch erkennen, dass es in Ihrer Verantwortung und zumindest innerhalb Ihrer Möglichkeiten gelegen hätte, rechtzeitig den Verkehrsfunk abzuhören und wegen der angespannten Verkehrssituation dreißig Minuten früher aufzubrechen. Ein Manager, der Eigenverantwortung übernimmt und sagen kann: »Entschuldigen Sie, ich vergaß, rechtzeitig die Streckeninformationen abzurufen und die Baustelle auf der Autobahn in meiner Fahrzeit zu berücksichtigen!« kann auch umgekehrt Verantwortung einfordern, ohne dadurch Angst zu verbreiten. Gerade weil so vieles möglich und gestaltbar ist, wird nicht immer alles von allen gesehen. Ich bin nicht ein Opfer des Staus, sondern ich lerne an den Gegebenheiten und werde mein Möglichstes tun, dass der nächste Stau mein pünktliches Ankommen nicht verhindert, wenn und weil ich ihn angemessen einplanen kann.



## Übung 1 für Ihre Führungspraxis

Welche Probleme behindern Sie zur Zeit bei Ihrer Führungsarbeit?  
Listen Sie alle Probleme auf einem weißen Blatt Papier auf!

Jetzt markieren Sie die Probleme mit drei verschiedenfarbigen Textmarkern:

1. alle Probleme, die nicht in ihrem Einflussbereich liegen, markieren Sie blau
2. grün markiert werden die Probleme, die nur teilweise im eigenen Einflussbereich liegen und
3. rot sind dann die Felder, die ganz im eigenen Gestaltungsbereich liegen.

Sollten Sie nun auf dem Blatt nur grün oder blau markierte Probleme haben, gibt es die Möglichkeit, dass um Sie herum das Chaos herrscht, nur die eigene Selbstführung ist schon perfekt. Oder es ist eher so, dass die Selbstreflektion nicht sehr kritisch vollzogen wurde und Sie den Schwarzen Peter schnell den anderen Beteiligten zuschieben. Sie fühlen sich als Opfer in einem subjektiv empfundenen unmöglichen Umfeld. Ein Manager packt in dieser Situation die Themen an, die in seinem Einflussbereich liegen und räumt hier konsequent auf. Das entspricht dem Prinzip Selbstverantwortung.

## Der Mitarbeiter ist kein Befehlsempfänger

Unsere Mitarbeiter betrachten wir nicht als »niedere Wesen, die Befehle brauchen, um zu funktionieren« oder als menschliches Rädchen in der Kette des Produktionsprozesses. Nein, und das hat sich mittlerweile auch schon rumgesprochen, wir betrachten sie als mündige Bürger. Ihre Selbstverantwortung, ihre Kreativität, ihr Mitgestalten des gemeinsamen Weges sind wichtige Bausteine für eine hohe Motivation, eine große Identifikation und eine ergebnisorientierte, erfolgversprechende Zusammenarbeit.

Wer seine Mitarbeiter trotz dieser bekannten Theorie oftmals wie Befehlsempfänger behandelt, braucht sich nicht zu wundern, wenn das Ergebnis baden geht. Wem es dagegen gelingt, zusammen mit seinen Mitarbeitern ein gemeinsam verantwortetes Ergebnis zu erarbeiten, erntet – nicht als Ziel, sondern als zwangsläufigen wichtigen Nebeneffekt – ein hohes Maß an Zufriedenheit, an Glück. Auch bei schwierigen Wegstrecken wird ein solcher Chef auf die Bereitschaft der Angestellten stoßen, sich den unangenehmen, strapaziösen, langweiligen und unbequemen Teilen einer gemeinsamen Gesamtaufgabe zu stellen.

Nicht nur der Dialog und das Aufeinanderwirken zwischen jeweiligem Chef und einzelner Mitarbeiter stehen heutzutage in Frage. Immer mehr werden die Synergieeffekte eines Teams von Nöten. Wenn zwanzig Mitarbeiter unabhängig voneinander gleichzeitig arbeiten, kann man den Teamgedanken allerdings getrost vernachlässigen. Hier reicht es oft aus, zu lange Kaffeepausen im Vorraum des Großraumbüros zu unterbinden und dafür zu sorgen, dass sich Raucher und Nichtraucher auf ein einvernehmliches Miteinander einigen können, ohne dass die Fetzen fliegen. Wenn aber nicht nur nebeneinander, sondern »Hand in Hand« gearbeitet wird, dann schafft Teamwork Sinn, dann ist sie für ein gutes Ergebnis unabdingbar.

Hier muss nicht nur im Chef selbst eine gewisse Selbstführung vorliegen und das Verhältnis zum einzelnen Mitarbeiter stimmen. Auch das »Wir« muss funktionieren. Und hier kommen sie dann auch, die Schlagwörter der Managementseminare: Synergieeffekte, Teammanagement, Konfliktfähigkeit, Motivation, Zusammenhalt etc. Vieles davon ist gut und wichtig, aber wir werden in diesem Buch auch ausmisten.

Fakt aus unserer Sicht ist: Wenn das Team nicht »miteinander kann«, dann kann das Ergebnis langfristig nicht so gut sein wie bei einem kooperativen, motivierten, gut aufeinander abgestimmten Arbeitsablauf der einzelnen Mitglieder. Und schließlich werden Sie als Führungskraft und Unternehmer dafür bezahlt, dass ein gutes Ergebnis erreicht wird. Nicht die konfliktfreie Kaffeepause, sondern ein engagiertes Arbeiten sollten Sie erreichen. Zusammen und miteinander. Dass eine solche gute und erfolgreiche Umsetzung der Ziele für zufriedene Gesichter sorgt, ist dann das Schöne im Berufsleben.

Glück strebt man besser nicht an. Glück stellt sich von selbst ein, wenn wir Erstrebenswertes erreicht haben oder ihm deutlich nähergekommen sind.

Primäres Ziel aller Interaktionen ist das zu erreichende Ergebnis. Solange wir nicht auf einem lockeren Urlaubstrip das Zusammensein selbst als Zentrum unserer Unternehmung sehen, muss das Ergebnis vorgeordnet sein. »Ergebnisorientierung« gilt seit langem als Grundforderung an jegliches Management.

Wir gehen auf Grund unserer Erfahrungen immer mehr davon aus, dass eine disziplinierte Selbstführung, eine den Mitarbeiter in seinem Selbstmanagement fördernde, dialogorientierte Führung und das Ermöglichen eines motivierten, kooperativen, engagierten Teams in modernen Unternehmen der beste Weg zu einem guten Ergebnis ist. Sekundär ist dies außerdem der beste Weg zu einer hohen Leistungsbereitschaft und – nach geleisteter Arbeit – inneren Zufriedenheit der Mitarbeiter.



# Der Aufbau des Buches

Sie als Führungsperson und Persönlichkeit, der Einzelne ihrer Mitarbeiter und Ihr Team sind die Grundlage, auf der Ihr Unternehmen, Ihre Firma zu einem guten Ergebnis kommen will. An diesen drei Säulen: Leitung, Mitarbeiter und Team/Kooperation orientiert sich auch dieses Buch. Natürlich sind auch Faktoren wie Weltwirtschaft, politische Gesetzgebung, Kaufkraft und vieles mehr wichtig für jedes Unternehmen. Aber beeinflussen können Sie als Führungskraft letztlich nur sich selbst, die einzelnen Mitarbeiter und das Zusammenspiel der ihnen zugeordneten Personen. Das mag man im Einzelnen bedauern und sich aufgrund bürokratischer Hürden, lähmender Gesetze oder brachialer Methoden der Konkurrenz oft genug die Haare raufen. Letztlich ist unser Gestaltungsbereich begrenzt. Und je bewusster wir diese Grenze akzeptieren, desto besser können wir die zu gestaltenden Bereiche ausfüllen und in unserem Sinne prägen. Diese Gelassenheit, das Unabänderliche anzunehmen, der Mut, das Veränderbare aktiv zu gestalten, und die Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden, sind eine Grundlage im Prinzip der minimalen Führung.

Wir beginnen mit dem Kapitel **Ich**, in dem wir Ihnen Wege der Selbstführung vorschlagen, die sich positiv auf Ihre eigene Person und auf Ihre Leitungsaufgabe in der Firma auswirken. Der erste Mensch, den Sie sorgfältig zu führen haben, sind nun mal Sie selbst.

Im Kapitel **Sie** geben wir Impulse zu einem effektiven Umgang mit dem Mitarbeiter, den Sie zu leiten und im Dialog zu begleiten haben. Wir gehen dabei davon aus, dass Sie das größte Potenzial wecken und die beste Entwicklung fördern können, wenn Sie ihren Mitarbeiter ernst nehmen und in einen für beide Seiten konstruktiven Dialog treten. Sie haben eigentlich schon mit dem Kauf dieses Buches erklärt, dass Sie sich selbst entwickeln, eigenständig weiterbilden und effektiver gestalten wollen. Wir gehen davon aus, dass auch Ihr Mitarbeiter ein Mensch ist, der sich selbst »führen« will. Wie dies so gelingen kann, dass die verschiedenen Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters zu einem gemeinsamen möglichst großen Erfolg gebündelt werden können, werden wir hier vorbereiten.

Nicht nur der Einzelne, sondern auch das Team, das Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiter und der jeweiligen Leitung zum gemeinsamen Erfolg – oder Misserfolg sind in modernen Betrieben relevant. Wie Sie sich mit den verschiedenen Personen auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten, wollen wir unter **Wir** behandeln. Dabei gehen wir davon aus, dass jedes Team ein lernbegieriges Ensemble ist, das geleitet, gestört, entwickelt – aber nicht bzw. nur sehr begrenzt beherrscht

werden kann. Jeder Fußballtrainer weiß, dass seine Aufstellung wichtig, seine Strategie relevant und sein flammender Appell in der Halbzeitpause entscheidend sein kann. Aber er kann kein Tor befehlen, ohne sich lächerlich zu machen.

Wir sind der festen Überzeugung, dass eine Führungspersönlichkeit mit minimaler Energie zu einem guten Ergebnis kommt, wenn sie

- sich **selbst gut führt**,
- den einzelnen **Mitarbeiter** angemessen behandelt und mit diesem effektiv kommuniziert und dazu noch
- ihr **Team** versteht und adäquat reagieren und agieren kann.

Dabei können wir nicht versprechen, dass die Umstellung auf ein solches Verhalten immer mit geringem Einsatz zu leisten wäre. Veränderungen sind wie ein Umzug: zeitaufwendig und stressig. Manchmal werden Sie vielleicht das Gefühl haben, im Chaos zu versinken. Zu viele Schwerpunkte müssen verändert, zu viele Angewohnheiten umgestellt werden. Gerade wenn Sie vorher wenig reflektiert oder selten zugehört haben, werden Sie einige Male in die Versuchung kommen, unser Buch mit einem wütenden »Die wissen nicht, was für Exemplare in meinem Team zu finden sind!!« Richtung Papierkorb zu donnern.

Sicher, manchmal erscheinen die Situationen sehr komplex und nur mit hohem Aufwand lösbar. Oft ist die Lösung aber schon damit gefunden, dass ich meine Haltung gegenüber einer Situation ändere. Manchmal scheinen komplexe Situationen nur mit großem Aufwand lösbar, dabei hilft vielleicht ein kleiner Dreh an einer Stelle, an die Sie bislang nicht gedacht haben. Diese kleinen Geheimnisse möchten wir lüften. Dabei glauben wir, dass auch in schwierigen Situationen **Gelassenheit und Leichtigkeit** ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg im Führungsalltag sind.

Ein Weg zu dieser inneren Gelassenheit ist das Prozessmanagement nach den Prinzipien der minimalen Führung. Unsere Hinweise, die Sie zu einem leichteren und gleichzeitig souveräneren Führungsstil führen wollen, beruhen auf unserer vieljährigen Erfahrung als Berater, Trainer und Coach bei der Begleitung von Führungskräften in scheinbar unlösbaren Situationen. Kurzum: Das Prinzip der minimalen Führung ist nicht nur »härtegetestet«, sondern jahrelang sehr erfolgreich praxiserprobt!

Wir sagen aber nicht, dass ein »Umzug« aus Ihrem bisherigen Leitungsstil in unser Prinzip keine Arbeit mache. Wir sagen nur: Die neue Wohnung wird Ihnen besser gefallen. Auch wenn es eine Weile dauert, bis die Wände neu gestrichen,

die Vorhänge platziert, die Kisten wieder ausgepackt und die Saat im Garten aufgegangen ist! Mehr Licht, bessere Dämmung, günstige Miete und ein blühender, fruchtbarer Garten – mit minimaler Dauerinvestition – das ist das Ziel! Nicht schon der Weg!