

Kommunikation und Führung III

1

Inhaltsschwerpunkte

Inhaltsschwerpunkte

- Richtiges und Gutes Management
- Grundsätze guter Führung
- Aufgaben wirksamer Führung



2

2

Richtiges und gutes Management

3

3

Richtiges und gutes Management



Management als Beruf ist der **Beruf der Wirksamkeit und des Resultate-Erzielens.**

- Ohne Ausnahme sind wir alle von Management betroffen – und müssen, ob wir wollen oder nicht, ein Interesse an der **Qualität von Management** haben.
- Wer Management jedoch als Beruf ausübt (Führungskräfte aller Stufen), der benötigt besondere **Professionalität, Sachverstand und Erfahrung im Management.**

4

4

Richtiges und gutes Management

Management ist die *Transformation von Wissen in Ergebnisse*.

- **Management bedeutet Aktion, Tun, etwas Vollbringen.** Dafür benötigen wir **Wissen und Kompetenzen**. Beide haben jedoch wenig Bedeutung, wenn sie nicht genutzt werden, um Resultate zu erzielen.
- Fragen Sie sich, wie Sie Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen tagtäglich in Ergebnisse verwandeln können.
- Fragen Sie sich, wie das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden täglich in Ergebnisse einfließen können.
- **Aufgabe:** *Überlegen Sie sich Beispiele, wo es Ihnen gelungen ist, Wissen und Kompetenzen direkt in Ergebnisse umzuwandeln und wo Ihnen das noch nicht gelingt.*

5

5

Richtiges und gutes Management

„Wir alle brauchen richtiges und gutes Management, beides ist wichtig!“

- *„Es wird nützlich und in vielen Fällen erfolgsentscheidend sein, **gutes vom schlechten Management und richtiges von falschem Management** unterscheiden zu können. Das wird die Leistungsfähigkeit aller gesellschaftlichen Organisationen bestimmen, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft genauso wie die Lebensqualität der meisten Menschen.“* (F. Malik)
- **Management ist damit die wichtigste Funktion der Gesellschaft! Führungskräfte müssen gut und richtig managen!**

6

6

Richtiges und gutes Management

- Es geht nicht schlechthin um richtiges und gutes Management. **Beides ist nötig: Richtig und gut.** Es genügt nicht, richtig und falsch zu unterscheiden, denn man kann zwar das Richtige machen, aber es dennoch schlecht tun.
- Dann ist man zwar effektiv, aber nicht effizient. Aber Effizienz ist entscheidend!
- **Richtiges Management ist der einzige stabile Faktor im Wandel, denn Richtiges Management ist global, es ist weltweit überall gleich.**



7

7

Richtiges und gutes Management

Effektivität vs. Effizienz

Was bedeutet effektiv (arbeiten)?

- Effektiv ist man, wenn eine ausgeführte Maßnahme zum gewünschten Ziel führt. Es wird festgelegt, was notwendig ist, um ein angestrebtes **Unternehmensziel zu erreichen**. Beim effektiven Arbeiten werden nur die Wege gegangen, die letztendlich das Unternehmensziel möglich machen. Hier geht es um die Frage, **WAS überhaupt zu tun ist**. Was sind die **“richtigen”** Dinge, die dem Unternehmen den größten Nutzen bringen?

Was bedeutet effizient (arbeiten)?

- Beim effizienten Arbeiten sollen die vorher festgelegten Maßnahmen optimiert werden. Mit möglichst wenig Aufwand soll das Ziel erreicht werden. Im Verhältnis stehen der benötigte Aufwand zum Ertrag. Effizienz ist demnach ein **Maß für die Wirtschaftlichkeit** eines Unternehmens. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: Wie werden Ressourcen am besten eingesetzt? Wie viel Aufwand ist überhaupt notwendig? Es geht darum, **WIE etwas zu tun ist**.

8

8

Richtiges und gutes Management

Effektivität vs. Effizienz

Was ist wichtiger – Effektivität oder Effizienz?

- **Die Antwort ist eine Kombination aus beidem.** Sie ist das Ziel jeder Organisation und führt zum perfekten Ergebnis. Wenn sich Unternehmen ausschließlich auf effektives Arbeiten konzentrieren, wird das Ergebnis zwar erreicht, allerdings werden In- und Output nicht angemessen ins Verhältnis gesetzt. Dabei werden unnötig viele Ressourcen verschwendet.
- **Weil Ressourcen, wie Zeit, Geld, Material etc. zunehmend knapper sind, wird der Effizienz mehr denn je eine Priorität eingeräumt.**

9

9

Grundsätze guter Führung

10

10

Grundsätze guter Führung

6 wichtige Führungsgrundsätze

- **Resultatorientierung**
- **Beitrag zum Ganzen**
- **Konzentration auf Weniges**
 - **Stärken nutzen**
 - **Vertrauen**
 - **Positiv denken**

Prof. Dr. F. Malik

11

11

Grundsätze guter Führung

Resultatorientierung

- **Kompetente Manager** richten ihr Denken und Handeln auf Ergebnisse, auf Resultate. Resultate sind der Prüfstein für die Erreichung von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.
- **Schlechte Manager** können immer genau sagen, was nicht geht und was nicht funktioniert. Manager müssen ihre Kraft und Energie und ihre Aufmerksamkeit auf die Dinge richten, die „gehen“.
- **Die wichtigste Frage:** „Was tun Sie in der Firma?“ 80% beginnen zu erzählen, wie hart und anstrengend sie arbeiten, wie viel Stress sie haben. Nur etwa 20 % berichten über ihre Ergebnisse.
- Hart zu arbeiten und sich anzustrengen, sind selbstverständlich. Was aber zählt ist der Output, das Ergebnis!

12

12

Grundsätze guter Führung

Resultatorientierung

- **Das Ausrichten an Ergebnissen ist eines der wichtigsten Managementprinzipien.** Es ist kein allgemeines Lebensprinzip. Skifahren kann man des Spaßes wegen betreiben, Management im Unternehmen dagegen nicht.
- **Managementgrundsätze haben nichts mit Stil (Führungsstil) zu tun.** Es gilt, egal welcher Führungsstil gelebt wird. Beides ist voneinander zu trennen.

13

13

Grundsätze guter Führung

Resultatorientierung

Was sind Resultate?

Es gibt zwei Kategorien von Resultaten:

- **Ergebnisse, die mit Menschen zusammenhängen**, mit ihrer Auswahl, Förderung und Entwicklung und ihrem Einsatz.
- **Zweitens Ergebnisse, die sich auf Geld beziehen**, auf die Beschaffung und Verwendung finanzieller Mittel. Jede Organisation braucht Menschen und Geld.

14

14

Grundsätze guter Führung

Resultatorientierung

- Orientierung an Resultaten heißt nicht, dass auch immer alles erreicht wird, was man sich vornimmt. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Rückschläge zu verkraften und zu verarbeiten, und neue Ziele zu erarbeiten.
- **Gute Führungskräfte geben auch in schwierigen Situationen nicht auf und resignieren nicht. Sie geben sich nicht mit Erklärungen und Begründungen für Niederlagen zufrieden.**

15

15

Grundsätze guter Führung

Beitrag zum Ganzen

- Eine der wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte ist es, **den eigenen Beitrag zum Ganzen zu kennen** und eine der wichtigsten Aufgaben, diesen jedem einzelnen Mitarbeiter zu vermitteln.
- Die Anwendung dieses Grundsatzes bewirkt bei den Führungskräften eine radikale Änderung der Einstellung zur Arbeit.
- Es ist der Kern des ganzheitlichen unternehmerischen Denkens
- Es ist eine Voraussetzung für unternehmerisches Handeln
- Es ist der Schlüssel für eine Dauerhafte Motivation

16

16

Grundsätze guter Führung

Beitrag zum Ganzen

- Wenn jeder seinen Beitrag zum Ganzen leistet, wird die Organisation die gestellten Ziele mit großer Sicherheit erreichen.



17

Grundsätze guter Führung

Beitrag zum Ganzen

Status und Rang

- Manager ist man nicht, weil man Rang und Status hat, besonderes Einkommen und Privilegien, Befugnisse und Vollmachten.
- **Manager ist jemand, der das Ganze sieht (oder sich darum bemüht) und seine Aufgabe darin sieht, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten.**
- Das heißt nicht, dass die Position entscheidend ist, sondern Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen.

18

18

Grundsätze guter Führung

Beitrag zum Ganzen

Spezialist oder Generalist

- Häufige und typische Untugenden von Spezialisten sind Arroganz und Indifferenz. Das sind Todsünden für eine Organisation.
- Spezialisten kennen ihre Realität und leben danach, aber die Realität der Organisation interessiert sie oft nicht.
- Spezialisierung ist wichtig und nötig. **Was aber sein muss ist der Spezialist, der sich in das Ganze integriert.** Dann ist er eine wichtige Ressource der Organisation.

19

19

Grundsätze guter Führung

Beitrag zum Ganzen

Ganzheitliches Denken und Motivation

- Als Teamleiter / Manager sollten Sie sich hin und wieder fragen: „**Was bedeuten meine besonderen Fähigkeiten für die Welt und diese Organisation?** Wem nützt, was ich hier tue?“ Oder: „Wie muss ich es tun, dass es nützt?“
- Die Orientierung auf den Beitrag ist die Grundlage für jede Kundenorientierung, ist die Voraussetzung für einen Kundennutzen. Kundennutzen ist die Grundlage jeder erfolgreichen Unternehmung.

20

20

Grundsätze guter Führung

Konzentration auf Weniges

- „Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren!“
- Der Grundsatz der Konzentration ist überall wichtig. Im Management ist er besonders wichtig, weil hier die Gefahr der Verzettlung und Zersplitterung der Kräfte besonders groß ist.
- Der Grundsatz ist auch deshalb so wichtig, weil heute vieles so komplex, vernetzt und interaktiv ist. Man kann nicht auf verschiedenen Gebieten gleichermaßen erfolgreich sein.
- **Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis und zum Erfolg.**

21

21

Grundsätze guter Führung

Konzentration auf Weniges

- Fast alle erfolgreichen oder sogar berühmt gewordenen Menschen haben sich auf eine Sache, eine Aufgabe oder ein Problem konzentriert. Ohne Ausnahme zeigt sich, dass ihr Erfolg in einem konzentrierten Arbeiten lag.
- Viele Chefs und Manager unterbrechen ihre MA viel zu oft wegen Lappalien bei der konzentrierten Arbeit. Unter solchen Chefs wird zwar hart gearbeitet, aber meistens nur wenig erreicht.
- Gutes Management wird oft mit Geschäftigkeit und Betriebsamkeit verwechselt.

22

22

Grundsätze guter Führung

Konzentration auf Weniges

Anwendungsbeispiel - Zeitmanagement

- Die meisten Führungskräfte haben Probleme mit ihrer Zeit. Mehr und härter zu arbeiten, ist keine Lösung für dieses Problem. Die einzige Lösung liegt in der Anwendung des Prinzips der Konzentration. Die Manager-Zeit gehört nicht ihnen. Sie ist zu 70-80 % fremdbestimmt.
- In 20-30 % seiner Zeit kann man nicht viel machen. Deshalb hilft nur, sich auf wenige Schwerpunkte zu konzentrieren. Auch wenn man dabei hin und wieder Fehler macht.

23

23

Grundsätze guter Führung

Stärken nutzen

- Wesentlich ist, vorhandene Stärken nutzen und nicht solche aufbauen, die man noch entwickeln muss.
- *„Die erste Pflicht ist es, zu ergründen, wo der MA Stärken hat. Die zweite ist es, die Aufgaben für diese Person so zu gestalten, dass die bestmögliche Deckung entstehen kann, zwischen dem, was die Person kann, und dem, was sie zu tun hat.“*
- **Als Ergebnis entstehen Spitzenleistungen und Sie haben nie wieder ein Motivationsproblem.**

24

24

Grundsätze guter Führung

Stärken nutzen

Wie erkennt man Stärken?

- Die Frage, „**Was würdest du gern tun?**“, ist die falsche Frage. Es gibt nicht die geringste Korrelation zwischen gern tun und gut tun. Aus der Tatsache, dass, wer etwas ungern tut, dies vor sich hin schiebt, schlussfolgert man, dass man etwas gut tut, wenn man es gern tut. Das bestätigt sich in der Praxis nicht. Man kann etwas auch gern tun und es trotzdem schlecht tun.
- Die entscheidende Frage muss heißen: „**Was fällt dir leicht?** Die Korrelation zwischen - leicht fallen und gut tun - ist entscheidend und erwiesen.

25

25

Grundsätze guter Führung

Stärken nutzen

Arten von Schwächen

- Mangel an Wissen und Kenntnissen
- Mangel an Fertigkeiten, Skills
- Mangel an Verständnis für und Einsicht in andere Aufgaben und Fachgebiete
- Persönliche Eigenarten, schlechte Gewohnheiten

Wer Ergebnisse erzielen will, muss auch Schwächen in Kauf nehmen. Er muss versuchen sie zu kompensieren, nicht vollends zu beseitigen.

26

26

Grundsätze guter Führung

Vertrauen schaffen

- Wo Vertrauen herrscht, ist das Betriebsklima oder die Unternehmenskultur im Wesentlichen in Ordnung.
- **Wenn kein Vertrauen besteht, nützen sämtliche Bemühungen um die Unternehmenskultur gar nichts**, sie werden von den MA sogar als unehrlich, manipulativ und häufig als besonders raffinierte Form des Zynismus bewertet.
- Vertrauen ist kein Ersatz für Motivation. Aber wo Vertrauen herrscht, da findet sich so gut wie immer auch Motivation. Wo Vertrauen fehlt, gibt es keine Motivation. **Misstrauen verhindert Motivation.**

27

27

Grundsätze guter Führung

Vertrauen schaffen

Wie schafft man Vertrauen?

- **Niemals das „Verliererspiel“ spielen!** *„Wenn Menschen Regeln zugemutet werden, unter denen sie nicht nur gelegentlich die Verlierer sind, sondern überhaupt und systematisch nicht mehr gewinnen können, dann akzeptieren sie das nicht.“*
- Regeln: Fehler der MA sind auch Fehler des Chefs. Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs.
- Erfolge der MA gehören den MA. Erfolge des Chefs, die er allein erarbeitet hat, kann er für sich beanspruchen.

28

28

Grundsätze guter Führung

Vertrauen schaffen

Wie schafft man Vertrauen?

- **Zuhören können.** Auch wenn man sehr wenig Zeit für seine MA hat, so sollte man ihnen in dieser Zeit aufmerksam, konzentriert und geduldig zuhören. D. h., dass Sie sie auch auffordern können, sich kurz zu fassen.
- **Kongruent sein.** Wer an Vertrauen interessiert ist, sollte echt sein. Echt ist man mit all seinen Ecken und Kanten. Wer kongruent handelt, muss keine Rolle spielen.
- **Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen!**

29

29

Grundsätze guter Führung

Positiv denken

- Richtig verstanden sind Disziplin und Praxis des konstruktiven Denkens von hohem Wert. *„Negatives Denken und diesem entsprechendes Verhalten sind derart zerstörerisch, dass man sie in einer Organisation nicht um sich greifen lassen darf.“*
- **Der Grundsatz, positiv zu denken, erfüllt die Funktion, die Aufmerksamkeit auf die Chancen zu richten.**
- Das Erkennen und Nutzen von Chancen ist noch wichtiger als Probleme zu lösen. Frage dich immer: **„Was für eine Chance liegt in diesem Problem?“** **„Wozu ist es gut?“**

30

30

Grundsätze guter Führung

Positiv denken

- Frage dich: „Was kann ich jetzt tun, um die Situation zu ändern?“
- Helfen können alle Formen des mentalen Trainings. Selbstbeeinflussung ist die Voraussetzung für psychische und physische Höchstleistungen.
- Die Grenzen jedes Menschen bestehen vor allem im Kopf. Diese Grenzen können verschoben werden.
- Es ist wichtig, seine Stimmung nicht von besonderen Rahmenbedingungen abhängig zu machen. *„Tu, was du tun kannst, mit dem, was du hast und dort, wo du bist!“*

31

31

Aufgaben wirksamer Führung

32

32

Aufgaben wirksamer Führung

Die 5 Aufgaben der wirksamen Führung

- Für Ziele sorgen
 - Organisieren
 - Entscheiden
 - Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Prof. Dr. F. Malik

33

33

Grundsätze guter Führung



34

34

Grundsätze guter Führung

Für Ziele sorgen

Die erste Aufgabe des Managements ist es, für Ziele zu sorgen.

- Führen mit Zielen (Management by Objectives – MbO) ist heute weitgehend anerkannt und erfolgreich.
- Was man braucht, sind die richtigen Ziele.
- Wichtig sind eher wenige als zu viele Ziele.
- Zu viel, zu viel Verschiedenes führt zu lauter Kompromissen und Halbheiten, alles wird nur angerissen, aber nicht gut und richtig gemacht.

35

35

Grundsätze guter Führung

Für Ziele sorgen

- Der Grundsatz des Führens mit Zielen wird heute in der Praxis leider selten angewendet, obwohl er grundsätzlich anerkannt ist. Der Hauptgrund ist der, dass er arbeitsintensiv, ja oft mühselig ist. **Die Manager müssen es selbst tun. Ziele zu bilden, kann man nicht delegieren!**
- MbO sollte als **Führen mit persönlichen Jahreszielen** verstanden werden. Das schließt ein, die MA über die generelle Marschrichtung für die nächste Periode zu informieren. Dies sollte mündlich und auch schriftlich getan werden.

36

36

Grundsätze guter Führung

Organisieren

- **Effektive Menschen warten nicht, bis sie organisiert werden, sie tun es selbst.**
Organisation ist ein Dauerproblem. Die Veränderungen und Wirtschaft und Gesellschaft zwingen dazu, die Strukturen in immer kürzeren Abständen zu überdenken.
- Organisieren des Organisierens wegen, ist oft eine Manie von Managern. Das ist unnütz und falsch. Menschen brauchen auch Phasen von Ruhe und Stabilität, um produktive Leistungen zu erbringen.
- Es gibt keine vollkommenen Organisationsformen. Alle produzieren Konflikte, Informationsprobleme, zwischenmenschliche Schwierigkeiten, Koordinationsaufwand. Alle Organisationsformen erfordern Kompromisse.

37

37

Grundsätze guter Führung

Organisieren

Drei Grundfragen des Organisierens

- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere MA bezahlen, von diesen auch wirklich geleistet werden kann?
- Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir die Firmenspitze bezahlen, auch wirklich getan werden kann?

38

38

Grundsätze guter Führung

Entscheiden

- **Entscheiden ist für die Führung typischste Aufgabe.** Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, unabhängig von Rang, Titel und Stellung.
- Gute und richtige Entscheidungen erfordern die Klarheit des Problems. Wenn das Problem falsch begriffen ist, dann kann es niemals eine richtige Entscheidung geben.
- Die wichtigste Frage ist: **Worum geht es hier wirklich?** Eine weitere Frage ist: **Gibt es nicht noch mehr Alternativen?**
- Das Abwägen von Tempo und Geschwindigkeit für eine Entscheidung braucht Urteilskraft, Erfahrung und Sachkenntnis.

39

39

Grundsätze guter Führung

Der Entscheidungsprozess

- Präzise Bestimmung des Problems
- Spezifikation der Anforderungen, die die Entscheidung erfüllen muss
- Herausarbeiten von Alternativen
- Analyse der Risiken und Folgen für jede Alternative und Festlegung von Grenzbedingungen
- Der Entschluss selbst
- Einbau der Realisierung in die Entscheidung
- Etablierung von Feedback

40

40

Grundsätze guter Führung

Kontrollieren

Kontrollieren ist die umstrittenste und unbeliebteste Managementaufgabe.

- Ob man kontrollieren soll oder nicht, darf nicht zur Diskussion gestellt werden. Wie man am besten kontrolliert, ist selbstverständlich ein Thema.
- Häufige Gegenargumente: Menschen mögen es nicht, kontrolliert zu werden. Aus dieser Tatsache darf nicht abgeleitet werden, auf Kontrolle zu verzichten.
- Kontrolle kann der Motivation schaden – muss es aber nicht.

41

41

Grundsätze guter Führung

Kontrollieren

Wie kann man kontrollieren?

- Zu viele Kontrollen gehen völlig ins Leere, verursachen enormen Aufwand und teilweise Schaden.
- Frage: *Was müssen wir unbedingt und unverzichtbar kontrollieren, um ausreichend gerechtfertigtes Vertrauen zu haben, dass nichts Wesentliches „aus dem Ruder“ gehen kann?*
- Die Grundregel jeder Kontrolle muss lauten: **Berichten Sie beim ersten erkennbaren Anzeichen über die drohende Entwicklung eines Problems.**
- Im Anfangsstadium können Fehlentwicklungen korrigiert werden. Später ist das immer schwieriger.

42

42

Grundsätze guter Führung

Kontrollieren

Vernünftige Kontrolle muss darauf ausgerichtet sein, das Verhalten von Menschen zu steuern.

- Wo immer es möglich ist, sollten Sie mit Stichproben arbeiten.
- Die meisten Kontrollen sind informationsorientiert aufgebaut. Wir wollen etwas über die Leute wissen, anstatt die Frage zu stellen: Was sollen die Leute tun? Solche Kontrollen richten psychologische Schäden an und ruinieren die Motivation.

43

43

Grundsätze guter Führung

Kontrollieren

Wie kann man kontrollieren?

- Lückenlos müssen“ hängige“ Angelegenheiten kontrolliert werden. Es ist wichtig, dass nichts, was vereinbart wurde, vergessen oder übersehen wird.
- Kontroll-Berichte genügen nicht. Gehen Sie an den Ort des Geschehens und überzeugen Sie sich selbst!
- Kontrolle muss individuell sein. Gleichmacherei in der Kontrolle ist eine große Unsitte im Management.
- **Grundannahme:** Kontrolle ist dort problemlos, wo und solange man es messen kann. Das stimmt. Das heißt aber nicht umgekehrt: Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren. **Wo man nicht messen kann, muss die Führungskraft kontrollieren, durch Beurteilen und Urteilen.**

44

44

Grundsätze guter Führung

Menschen entwickeln und fördern

Es wird kaum eine Führungskraft geben, die bestreiten würde, dass Menschen das Wichtigste in einer Organisation sind. Wie er selbst darüber denkt, mag eine andere Sache sein.

- Daher gehört es zu den ersten Managementaufgaben, sie zu fördern und zu entwickeln.
- Ein gut funktionierendes Personalwesen kann Menschen dort nicht entwickeln und fördern, wo der einzelne Vorgesetzte versagt.
- Umgekehrt kann auf wesentliche Aufgaben des Personalmanagements verzichtet werden, wenn die Manager ihre diesbezüglichen Aufgaben erfüllen. In letzter Konsequenz kann sich der Mensch nur selbst entwickeln, wenn er ein Motiv dazu hat.

45

45

Grundsätze guter Führung

Menschen entwickeln und fördern

- **Wichtig ist zu verstehen, dass wir es mit Menschen zu tun haben, nicht mit Mitarbeitern.** Die Organisation ist das Lernumfeld, mit dem beeinflusst werden kann, was Menschen lernen können, aber nicht ob sie es auch tun.
- **Mitarbeiter-Entwicklung muss ebenso wie Kontrolle individuell sein.** Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben. Unterschiedliche Aufgaben führen zu unterschiedlichen Entwicklungen.
- Im Vordergrund muss die Möglichkeit stehen, eine Leistung zu erbringen und dafür verantwortlich zu sein.

46

46

Grundsätze guter Führung

Menschen entwickeln und fördern

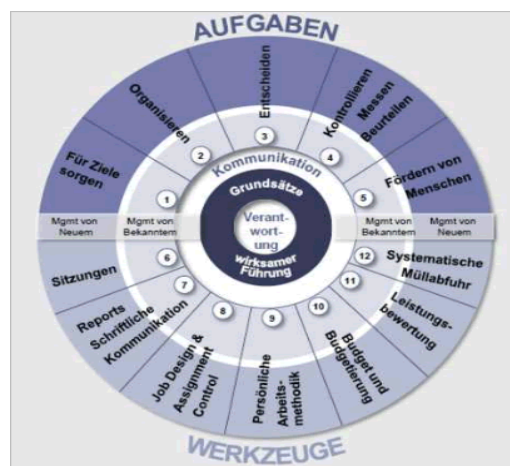
- Wer Menschen entwickeln will, muss etwas von ihnen verlangen, nicht, was üblich ist, nämlich etwas zu bieten. (Bsp. Stellenanzeigen – wir finden immer seltener: „Wir erwarten ...“, aber immer häufiger: „Wir bieten ...“) Dadurch werden Bewerber: innen ohne es zu wollen in eine Konsumenten- und Anspruchshaltung manövriert, die man später selbst beklagt.
- Entwicklung muss vor allem stärkeorientiert sein. Schwächen sind Limitationen. Sie schließen die Menschen von bestimmten Entwicklungen aus.
- **Stellen Sie sich auch die Fragen: Welche Art von Chef braucht diese Person für die nächste Entwicklungsphase? Welche Art von Stelle muss für diese Person vorgesehen werden?**

47

47

Grundsätze guter Führung

Das Führungsrad als Führungsinstrument



Quelle: Führen Leisten Leben; F. Malik; Campus 2006

48

48