

BUCH

Ein guter Chef sein

Ratgeber für erfolgreiche Führung

Clemens Hasler | Springer © 2020 | 197 Seiten

Buch kaufen

getAbstract-Rating

★ 9 | Systematisch | Überblick | Umsetzbar

Das lernen Sie

- Wie Sie mit gelebten Werten und Fehlerkultur echte Vorbilder werden.
- Warum partizipative Führung kreative Lösungen und Mitarbeiterbindung fördert.
- Wie enge Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat Strategien erfolgreicher macht.
- Weshalb Sie Mitarbeiter nach Stärken einsetzen und regelmäßig wertschätzen sollten.

Vermittelte Skills

Diskussionen moderieren | Fördern Sie die Teamkultur | Schwierige Gespräche führen | Praktiziere transformationale Führung

Über den Autor

Clemens Hasler ist Geschäftsleiter des Sankt Galler Energieversorgers SN Energie und der Kraftwerke Zervreila in Graubünden.

Rezension

Mit diesem Buch halten Führungskräfte die geballte Erfahrung eines altgedienten erfolgreichen Geschäftsführers in den Händen. Clemens Hasler schwört auf das Sankt Galler Managementmodell. Seine Erläuterung zur normativen, strategischen und operativen Ebene illustriert er mit zahlreichen Beispielen aus seinem eigenen Arbeitsalltag. Dabei beschreibt er nicht, was man allgemein zu tun habe, sondern wie er es immer macht. Praxisgesättigter geht's nicht. Das Buch ist der perfekte Leitfaden für künftige Führungskräfte oder solche, die ihre Arbeit auf den Prüfstand stellen wollen.

Take-aways

- Leben Sie als Führungskraft Ziele, Werte und Regeln vor.
- Fördern Sie eine Kultur der produktiven Auseinandersetzung.
- Arbeiten Sie eng mit dem Aufsichtsrat zusammen.
- Die Jahresziele orientieren sich an der Strategie und am Budget.
- Zu Ihren Aufgaben zählen Führung und Information, Sicherheit, Projekt- und Krisenmanagement.
- Setzen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Stärken ein.
- Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern und seien Sie stets wertschätzend.
- Der Problemlösungszyklus hilft, komplexe Aufgaben strukturiert zu lösen.
- Mit der Moderationsmethode meistern Sie schwierige Führungssituationen.

Zusammenfassung

Leben Sie als Führungskraft Ziele, Werte und Regeln vor.

Das Sankt Galler Managementmodell unterscheidet drei Führungsebenen: die normative, die strategische und die operative Ebene. Ganz oben ist das normative Management angesiedelt. Es kümmert sich um Ziele, Normen und Prinzipien des Unternehmens. Ein wichtiger Bereich ist auch die Unternehmenskultur. In dieser fließen Werte, Überzeugungen, Kommunikationsstile und Umgangsformen zusammen. Die Unternehmenskultur lässt sich nicht einfach vorgeben,

die Führungskräfte müssen sie vorleben. Verhalten Sie sich also selbst so, wie Sie es sich von Ihren Mitarbeitern wünschen.

> *„Ein Vorbild zu sein, ist die wichtigste, effektivste und nachhaltigste Führungseigenschaft.“*

Bringen Sie den Mitarbeitern Vertrauen entgegen und etablieren Sie eine ehrliche, transparente Fehlerkultur. Es darf kein Problem sein, Fehler offen anzusprechen. Niemand darf Angst haben, etwas falsch zu machen. Ansonsten wird kaum noch jemand Verantwortung übernehmen wollen. Gehen Sie auch offen mit Ihren eigenen Fehlern und Schwächen um. Das macht Sie glaubwürdig und sympathisch. Zudem ermutigen Sie so Ihre Mitarbeiter, Neues zu wagen, und ermöglichen damit Innovationen. Doch aller Vertrauenskultur zum Trotz ist Kontrolle eine zentrale Führungsaufgabe. Zahlen und wichtige Schriftstücke sollten Führungskräfte immer überprüfen.

Fördern Sie eine Kultur der produktiven Auseinandersetzung.

Gute Entscheidungen gedeihen dort, wo jedem zugestanden wird, einen eigenen Standpunkt zu vertreten. Auseinandersetzungen gehören zu einer solchen Kultur unbedingt dazu, sollten aber immer den Kompromiss im Blick haben. Dazu ist es wichtig, dass der allgemeine Umgang von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Geben Sie regelmäßig Feedback und bleiben Sie dabei immer respektvoll und sachlich, auch wenn Sie Kritik äußern. Sprechen Sie Negatives nicht mehrfach an. Konzentrieren Sie sich lieber auf die Stärken des Mitarbeiters.

> *„Meine Erfahrung ist, dass gut ausgebildete, engagierte Mitarbeitende nur noch Chefs mit partizipativem Führungsstil akzeptieren.“*

Ihr Führungsstil prägt die Unternehmenskultur. Um qualifizierte Mitarbeiter langfristig zu halten und kreative Lösungen zu ermöglichen, sollten Sie partizipativ führen. Treffen Sie dazu Entscheidungen in enger Abstimmung mit Ihren Mitarbeitern und lassen Sie sie auch bei den Unternehmenszielen mitreden. In brenzligen Situationen allerdings entscheiden Sie. Verschaffen Sie sich Entlastung, indem Sie alle Aufgaben, die nicht zu den Führungsaufgaben gehören, delegieren. So motivieren Sie auch Ihre Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung. Führungsaufgaben sind unter anderem Mitarbeiterführung, Gestaltung der Zusammenarbeit oder Organisationsentwicklung.

Arbeiten Sie eng mit dem Aufsichtsrat zusammen.

Die mittlere Ebene des Sankt Galler Managementmodells bildet das strategische Management. Hier erarbeiten der Vorstand und die leitenden Angestellten die Strategie des Unternehmens, also die Vorgehensweisen zur Umsetzung der normativen Leitsätze. Beginnen Sie mit einer Analyse des Unternehmens und seines Umfelds. Leiten Sie daraus strategische Optionen ab, formulieren Sie die Strategie und setzen Sie sie um. Überprüfen Sie Ihre Strategie mindestens einmal jährlich. Dazu sollten Sie einen Antrag beim Aufsichtsrat stellen. Führen Sie darin Ihre Vorgehensweise, Methodik, Termine, Kosten und involvierte Personen auf. Greifen Sie Ideen und Vorschläge des Aufsichtsrats auf. Für die Analyse, die Ableitung strategischer Optionen sowie die Auswahl der Strategie eignen sich Workshops mit dem Aufsichtsrat und dem Vorstand. Der Aufsichtsrat genehmigt und verabschiedet die Strategie.

> *„In Aufsichtsräten ist in der Regel große Kompetenz vertreten. Bei speziellen Themen empfiehlt sich, diese Kompetenz abzurufen.“*

Nicht nur bei der Strategieentwicklung arbeitet der Chief Executive Officer (CEO) mit dem Aufsichtsrat zusammen. Der Aufsichtsrat erledigt die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben und trifft Entscheidungen für das Unternehmen. Damit er entscheiden kann, erarbeiten Sie als Führungskraft Vorlagen. Diese sollten einen Antrag enthalten, das Problem erklären, mögliche Lösungen anführen, die gewählte Lösung beschreiben und einen Umsetzungsvorschlag formulieren. Der Aufsichtsrat zeichnet sich durch große Kompetenz aus, die Sie bei besonderen Themen nutzen sollten. Bilden Sie dazu eine Taskforce, die nach den Vorgaben des Aufsichtsrats Lösungen erarbeitet. Bei regelmäßigen Aufsichtsratssitzungen tauschen sich CEO, Vorstand und Aufsichtsrat aus. Der Aufsichtsrat sollte aber auch die Möglichkeit haben, sich ohne den CEO und die Vorstände zu treffen – etwa, um die Löhne für die Vorstände zu besprechen.

Die Jahresziele orientieren sich an der Strategie und am Budget.

Auf der operativen Ebene geht es um Mitarbeiterführung, Bereitstellung von Ressourcen, Planung und Steuerung, Definition von Prozessen und deren Überwachung. Ein wichtiger Bereich sind die Jahresziele des Unternehmens. Diese sollten sich an der Strategie und am Budget orientieren. Beginnen Sie am besten schon Ende des Sommers, Ansätze dafür zu entwickeln, und legen Sie diese dann den Vorständen mit Bitte um Ergänzung vor.

„Ich eröffne jeweils nach den Sommerferien das Dokument Jahresziele und schicke den Vorstandskollegen den Link, damit sie es ergänzen können.“

Endgültig sollten die Ziele dann spätestens Weihnachten feststehen. Arbeiten Sie gemeinsam so lange daran, bis jedes Vorstandsmitglied hinter den Zielen steht. Wenn die Unternehmensziele geklärt sind, leiten Sie daraus Jahresziele für die Abteilungen, Teams und die einzelnen Mitarbeiter ab. Ergänzen Sie die Jahresziele einzelner Mitarbeiter noch um persönliche Ziele, die für die Arbeit des jeweiligen Mitarbeiters wichtig sind, wie Weiterbildung oder Pünktlichkeit.

Zu Ihren Aufgaben zählen Führung und Information, Sicherheit, Projekt- und Krisenmanagement.

Weitere Aufgaben der operativen Ebene sind die Folgenden:

- **Führung und Information:** Sitzungen sind oft unpopulär, aber dennoch wichtig, um Informationen auszutauschen, Tätigkeiten zu koordinieren und Entscheidungen zu treffen. Sie ermöglichen direkten Kontakt und erleichtern die Meinungsfindung. Halten Sie aber nur solche Sitzungen ab, die wirklich nötig sind. Erwägen Sie ansonsten eine Telefonkonferenz. Wichtige Sitzungen und Gespräche sind unter anderem Vorstandssitzungen, Mitarbeiterinformationen und Projektsitzungen.
- **Prozesse:** Auch das Definieren von Prozessen ist eine wichtige operative Führungsaufgabe. Allerdings sollten Sie es nicht übertreiben. Die Prozessdokumentation darf nicht zu viel Raum beanspruchen.
- **Organisation:** Aus den Prozessen leitet sich die Struktur Ihrer Organisation ab und mündet visuell im Organigramm. Dieses bietet einen Überblick über die Abteilungs- und Bereichsleiter sowie deren Stellvertreter. Zu Führungszwecken eignet es sich aber eher nicht. Hierfür nutzen Sie besser eine Aufgaben- und Verantwortlichkeitsmatrix.
- **Sicherheit:** Neben Personen- und Anlagensicherheit geht es hier auch um Daten- und IT-Sicherheit. Halten Sie die Regeln dazu in verbindlichen Weisungen fest. Neben sicherer Hard- und Software spielen auch Ihre Mitarbeiter in der IT-Sicherheit eine wichtige Rolle. Interessieren und qualifizieren Sie diese für das Thema. Klären Sie, wo und wie Back-ups gelagert werden. Zweimal jährlich sollte ein externer Dienstleister Ihre IT-Sicherheit überprüfen. IT-Risiken gehören unbedingt auf die Themenliste des Aufsichtsrats und des Vorstands.
- **Projektmanagement:** IT ist unter anderem wichtig für das Management und die Dokumentation von Projekten. An erster Stelle steht der Projektauftrag, von Auftraggeber und Projektleiter gemeinsam erarbeitet. Der Projektstrukturplan unterteilt das Projekt in Phasen und Arbeitspakete und ordnet diese auf einem Zeitplan an. Da immer mindestens eine der Ressourcen Zeit, Geld oder Mitarbeiter knapp ist, ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, Prioritäten für den Fall eines Engpasses festzulegen.

- **Krisenmanagement:** Erstellen Sie einen Ablauf für Krisenfälle und üben Sie diesen mit den Verantwortlichen ein. Im Falle einer Krise empfiehlt es sich, das Unternehmen straff zu führen. Ein Vorstandsmitglied sollte den Krisenstab leiten, während der CEO die Kommunikation übernimmt.

Setzen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Stärken ein.

Mitarbeiter sind das Herzstück des Unternehmens. Sind sie zufrieden, leisten sie gute Arbeit. Zufrieden sind die meisten, wenn sie nach ihren Stärken eingesetzt werden. Für Sie als Chef heißt das, dass Sie für jeden Mitarbeiter die richtige Rolle finden und die Stelle richtig definieren müssen.

> *„Den Mitarbeitenden geht es am besten und Unternehmen profitieren am meisten, wenn die Mitarbeitenden ihre Stärken ausleben können."*

Zufrieden sind Mitarbeiter auch dann, wenn sie wahrgenommen werden – und zwar mit ihrer Arbeit und ihrem seelischen Zustand. Und nicht zuletzt möchten sie das Gefühl haben, dazuzugehören. Prüfen Sie regelmäßig, wie es ihren Mitarbeitern in ihrem Job geht, welches Potenzial sie noch haben, welchen Bedarf Ihr Unternehmen hat. Leiten Sie dann Maßnahmen ab, die beide Seiten weiterbringen.

Treten Probleme auf, genügt es manchmal schon, ein offenes Ohr zu haben und dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass Sie ihn verstehen. Auch wenn sich jemand über einen Kollegen beschwert, sollten Sie zunächst zuhören. Sagen Sie dann Ihre Meinung dazu. Das hilft Ihrem Mitarbeiter, die eigene Sichtweise zu hinterfragen. Genügt das nicht, schlagen Sie ein Vieraugengespräch vor – oder ein Sechsaugengespräch mit Ihnen als Mediator. Weil Probleme auf der Arbeit Ursachen im Privatleben haben können, sollten Sie immer auch eine Ahnung davon haben, wie es privat bei Ihren Mitarbeitern läuft. Sie als Chef können einen derart belasteten Mitarbeiter dann unterstützen.

Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern und seien Sie stets wertschätzend.

Ob aus wirtschaftlichen Gründen oder weil Erwartungen nicht erfüllt wurden – manchmal muss man sich von einem Mitarbeiter trennen. Egal von wem die Trennung ausgeht: Bleiben Sie stets wertschätzend. Einer Kündigung sollten immer intensive Zielsetzungs- und Zielerreichungsgespräche vorausgehen. Halten Sie deren Ergebnisse schriftlich fest.

Überhaupt gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche zu den Aufgaben einer Führungskraft. Das sind wöchentliche oder monatliche Gespräche und auch die jährlichen Führungsgespräche.

Setzen Sie für die Themen Zielvereinbarung, Zielerreichung und Entlohnung eigene Gesprächstermine an. Gerade Entlohnung ist ein schwieriges Thema, da hier die Interessen von Mitarbeiter und Unternehmen oft auseinandergehen. Bedenken Sie: Lohn motiviert nicht. Aber er ist ein Hygienefaktor. Fühlt sich der Mitarbeiter gerecht entlohnt, ist er zufrieden. Wenn Sie wissen, dass Sie im Branchenvergleich gutes Geld bezahlen, sollten Sie das Ihren Mitarbeitern regelmäßig kundtun.

Der Problemlösungszyklus hilft, komplexe Aufgaben strukturiert zu lösen.

Für die tägliche Führungsarbeit sollten Sie ein paar Methoden zur Hand haben, die Ihnen die Arbeit erleichtern.

> *„Für Manager ist es zweckmäßig, über einen Rucksack an Methoden und Werkzeugen zu verfügen. Diese unterstützen ihn in der täglichen Führungsarbeit."*

Eine solche Methode ist der sogenannte Problemlösungszyklus. Er eignet sich für komplexe Aufgaben, die strukturiert gelöst werden sollten. Gehen Sie dafür in folgenden sechs Schritten vor:

1. **Problem beschreiben:** Stellen Sie innere Stärken und Schwächen äußeren Chancen und Risiken gegenüber. Was funktioniert gut, was funktioniert nicht gut?
2. **Ziel formulieren:** Fragen Sie sich: Was ist das Ziel? Welche Kriterien müssen erfüllt sein, damit die Aufgabe bewältigt ist?
3. **Lösungen sammeln:** Ermitteln Sie unterschiedlichste Lösungsvarianten.
4. **Lösungen auswählen:** Überlegen Sie, mit welcher Lösung Sie Ihr Ziel am ehesten erreichen.
5. **Umsetzung planen:** Prüfen Sie, ob die Lösung umsetzbar und finanzierbar ist, und planen Sie den Prozess.
6. **Kontrollieren:** Kontrollieren Sie die Umsetzung und prüfen Sie, ob das Ziel erreicht wurde.

Mit der Moderationsmethode meistern Sie schwierige Führungssituationen.

Ein Tool für schwierige Führungssituationen ist die sogenannte Moderationsmethode. Zu Beginn eines zweistündigen Workshops erläutert hier der Leiter zunächst das Problem. Die Teilnehmer stellen Verständnisfragen. Dann verteilt der Leiter Klebezettel, auf denen jeder notiert, was er zu dem Problem weiß oder denkt. Das können Ängste sein, aber auch Lösungsideen. Dann erläutert jeder seine Notizen und hängt die Zettel an die Wand. Der Leiter gruppiert die Zettel zu fünf bis sieben Themen. Nach einer Pause gibt er jedem Teammitglied

fünf Klebepunkte, und zwar drei rote (Priorität) und zwei schwarze (keine Priorität). Jeder Teilnehmer verteilt dann seine Punkte auf die Themen. Nachdem der Leiter das weitere Vorgehen erläutert hat, lädt er zur abschließenden Diskussion ein. Nach Abschluss des Workshops erarbeitet er eine Roadmap, die er in einem weiteren Treffen vorstellt und erklärt.

> *„Ein Vorgesetzter sollte beides können: zuhören und gute Fragen stellen.“*

Auch das aktive Zuhören ist eine hilfreiche Methode in der täglichen Arbeit. Wenden Sie sich Ihrem Gesprächspartner dabei aufmerksam zu und blicken Sie ihn an. Bestätigen Sie das Gesagte kurz, und fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist. Fassen Sie dann alles mit eigenen Worten zusammen und sprechen Sie über Ihre Gefühle. Mit Fragen helfen Sie Ihrem Gesprächspartner, sich zu öffnen, und werten ihn auf.

Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

Buch kaufen

https://getab.li/41619

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

getAbstract trägt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieser Zusammenfassung. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zusammenfassung darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln – elektronisch, als Fotokopie oder auf andere Weise – reproduziert, übertragen oder zum Trainieren von maschinellen Lernsystemen verwendet werden.