

MmdMme?

Handbuch für Führungskräfte

Alexander Jarolim

© 2021 Alexander Jarolim
www.alexanderjarolim.com
aja@alexanderjarolim.com

Illustrationen: www.pixabay.com Umschlaggestaltung:
www.pixabay.com

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des
Autors: Buchschmiede von Dataform Media GmbH,
Wien

www.buchschmiede.at

ISBN:
978-3-99129-304-0 (Paperback)
978-3-99129-303-3 (E-Book)



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Macht mich diese Mitarbeiterin, dieser Mitarbeiter
maximal erfolgreich?

Ich bedanke mich bei allen Führungskräften, die in den letzten 20 Jahren
bereit waren, ihre offenen und interessierten Fragen zu stellen und damit
wesentlich zum Inhalt dieses Buches beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	08
Kapitel 1 - Erkenntnisse / leere Versprechungen/ Böses Erwachen	09
Kapitel 2 - Purer Stress / die Zeit anderer	10
Kapitel 3 - Warum sieht mein Chef das nicht?	13
Kapitel 4 - Noch mehr hergeben / Chef sein und delegieren	16
Kapitel 5 - Kapitäne auf sinkenden Schiffen / Frustration färbt ab	19
Kapitel 6 - Alles Theorie?! / Die Insel des anderen	21
Kapitel 7 - Wer noch etwas reden will / Sinnlose Arbeitslast	24
Kapitel 8 - Auf dem Präsentierteller / Kritik vor anderen	27
Kapitel 9 - Einsatzmöglichkeiten für Mohrrüben / Feedback Möglichkeiten / Wer ist noch vertrauensvoll?	30
Kapitel 10 - Führungskraft als Coach / Das GROW Modell	33
Kapitel 11 - Wenn sich einer traut.../ Umgang mit Kritik	35
Kapitel 12 - „Verdammt nochmal, gib Gas und sei endlich motiviert!“	39

Kapitel 13 - Die Führungskraft im Spannungsfeld
des Unternehmens 41

Kapitel 14 - Das komplexe System „Mitarbeiter“ 42

Kapitel 15 - Die Verantwortung der Führungskraft. . . . 44

Kapitel 16 - Selbsterkenntnis für das Führen 45

Kapitel 17 - Grundsätze wirksamer Führung
(nach F. Malik). 51

Kapitel 18 - Aufgaben wirksamer Führung (nach F. Malik) 55

Kapitel 19 - Werkzeuge wirksamer Führung
(nach F. Malik). 59

Kapitel 20 - Leistungsdimensionen –
warum Mitarbeiter Leistung bringen 61

Kapitel 21 - Motivation – Einflussfaktoren der Führungskraft 64

Kapitel 22 - Schlusswort(e) - Führen ist Arbeit 68

Führen ist wie Autofahren 69

Literaturempfehlung(en) 71

Vorwort

Lesen Sie in diesem Führen-Handbuch Erlebnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften, die sämtliche Fragen aus dem Alltag aufwerfen. Dazu passend stelle ich Ihnen mögliche Führungsmethodiken, -techniken sowie -strategien vor, die dann lösungsorientiert gegenübergestellt werden.

Dieses Buch dient für Sie als Führungskraft als Nachschlagewerk. Zahlreiche Themen können und sollen auch umfassend in weiteren Ausbildungen mit Übungen trainiert werden. Somit ist dieses Führen-Handbuch gleichzeitig als Vorbereitung oder als Nachbereitung für alle Ihre Führungskräfte-Ausbildungen zu sehen.

Seit 20 Jahren trainiere und coache ich Führungskräfte der unterschiedlichsten Hierarchieebenen. Im Rahmen dieser Trainings und Coachings werden bestimmte Fragen immer wieder thematisiert. Einige typische Fragen und Situationen, die manche Führungskräfte stets beschäftigen, habe ich hier in diesem Buch zusammengefasst.

Sollten Sie zu jenen gehören, die sich die Frage gestellt haben, was der Titel dieses Buches bedeuten soll - hier die Antwort:

Macht mich dieser Mitarbeiter maximal erfolgreich?

Die zentrale Frage der Führungskraft, die ein sich stets „Beschäftigen mit den Mitarbeitern“ voraussetzt, möchte ich auf den kommenden Seiten (zumindest ansatzweise) beantworten.

Das **Titelbild** symbolisiert Ihre Tätigkeit als Führungskraft: Selbst bei rauhem Wind sollen Sie fähig sein etwas zu bewirken.

Ein wichtiger Satz:

Zur besseren Lesbarkeit werden in diesem Handbuch personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt, also z.B. „Mitarbeiter“ statt „MitarbeiterInnen“.

Kapitel 1

Erkenntnisse/Leere Versprechungen/Böses Erwachen

Mitarbeiter: „Irgendwie läuft es nicht so gut bei unseren täglichen Abläufen...! Unser Chef sagt zwar immer: Wir sind auf dem ‚richtigen Weg‘, allerdings müsste er härter durchgreifen! Sonst gibt es bald ein böses Erwachen...!“

Antwort: Die Erkenntnis, dass etwas nicht funktioniert, haben wir ja schon alle einmal gehabt – wir haben daher kein „Erkenntnisproblem“, sondern viel mehr ein „Umsetzungsproblem“.

Wir vertrauen darauf, wie etwas zu funktionieren hat beziehungsweise nur nach „festen Regeln ablaufen kann“ – um aus diesen festgefahrenen Denkstrukturen auszubrechen, heißt die Lösungsstrategie: „Gelassenheit“. Das heißt, um neue kreative Lösungen zu finden, brauchen wir eben diesen Zustand der Gelassenheit.

Daher geht es darum, eigene Stärken sowie die Potentiale der Mitarbeiter wahrzunehmen, indem gleichermaßen der Fragestellung nachgegangen wird: „Richtiger Mitarbeiter am richtigen Platz?!“ und „Macht mich dieser Mitarbeiter maximal erfolgreich?!“ Nur durch Gelassenheit bzw. durch ein „Sich-Herausnehmen-Können“ lassen sich Zustände neutral reflektieren. Durch dieses Zulassen seitens der Führungskraft können mitunter neue Wege beschritten werden, um somit auch unentdeckte Stärken eines Mitarbeiters zu erkennen! „Die besten Ideen hat man beim Zähneputzen“, sagte ein kluger Mensch.

So wichtig fokussieren ist, manchmal ist eben besser, gelassen zu sein.

Damit merken Sie schon in Kapitel 1:
Führen ist immer ein Sowohl-als-auch!

Wer gehofft hat, dass in diesem Handbuch „universelle“ Lösungen zu finden sind, der wird schon hier enttäuscht.
Sehen Sie das Handbuch als ein Rezeptbuch!

Kapitel 2

reiner Stress/Die Zeit anderer

Führungskraft: „Mein Tag könnte 48 Stunden haben, um mein Arbeitspensum zu schaffen...! Wirklich purer Stress! Da kann es schon einmal passieren, dass meine Mitarbeiter warten müssen.“

Antwort: Hier sollten Prioritäten „richtig“ gesetzt werden. Mit der sogenannten Eisenhower-Methode können anstehende Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit geordnet werden. Damit schafft man die Voraussetzung, zu entscheiden, ob eine bestimmte Aufgabe sofort, später oder gar nicht bearbeitet werden sollte.

