

# Erfolgsrezepte für Führungskräfte

## Tipps und Werkzeuge für Ihre Führungskarriere



### Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- Dass Modelle Ihnen den (Führungs-)Alltag vereinfachen.
- Welches die wichtigsten Führungsaufgaben sind und welche Hilfsmittel und Prinzipien Sie in Ihren Führungsaufgaben unterstützen.
- Wie Sie mit einer Typologie besser auf Ihr Gegenüber eingehen können.
- Wie Sie Ihre Mitarbeitenden fördern.
- Mit welchen Modellen Sie effizienter werden und Zeit gewinnen.

#### Sie können:

- Ihren Führungsaufgaben gerecht werden.
- Ihre (neue) Führungsrolle wahrnehmen.
- Prioritäten setzen und Zeit gewinnen.
- Auf Menschen eingehen und mit Ihnen kommunizieren, dass diese Sie besser verstehen.

## Autoren

---



### **Axios**

Organisations- und Personalentwicklung  
Kriesbachstrasse 84  
8600 Dübendorf  
Tel. 044 821 90 68  
info@axios.ch  
www.axios.ch

Sue und Rolf Rado Läubli sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios unterstützt Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte und führt Seminare und Trainings in den Bereichen Führung/Leadership, Persönlichkeits- und Teamentwicklung durch. Axios-Seminare sind bekannt dafür, dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren, sehr praxisorientiert und auf die Firma ausgerichtet sind und die Teilnehmenden sich keine Minute zurücklehnen können. Begehrte sind auch Hilfsmittel für den Alltag wie z.B. Gesprächsleitfäden oder Checklisten. Unsere Stärke sind massgeschneiderte Projekte und Einsätze, die wir bei Bedarf flexibel mit unseren Netzwerkpartnern ergänzen. Privatpersonen unterstützen wir mit Seminaren und Konzepten für die Themen ganzheitlicher Lebenserfolg, Lebensvision und generell Lebensqualität.

### **Sue Rado Läubli**

Meine Kernkompetenzen sind komplette Ausbildungskonzepte inklusive Bedarfsanalysen, Praxistransfer-Begleitung und Erfolgskontrollen. Mit viel Herzblut leite ich Trainings in den Bereichen Kommunikation, Führung/Leadership (sämtliche Themen für das untere und mittlere Kader), Teamentwicklung und Verkauf – wenn immer möglich nach der Arbeitsweise von «Performance Improvement». Freude habe ich auch daran, zu verschiedenen Themen Kurzvorträge zu machen – dies auf unterhaltsame Art und Weise und zum Teil unterstützt durch gleichzeitiges Visualisieren. Und mit dem Schreiben von Newslettern, Büchern und Business-Dossiers lebe ich eine weitere Begeisterung von mir aus!

### **Rolf P. Rado**

Meine Kernkompetenzen sind das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen, das Entwickeln und Umsetzen von Visionen, Leitbildern und Strategien sowie Seminare und Trainings in den Bereichen Führung/Leadership, Teamentwicklung, Work-Life-Balance/Burn-out-Prophylaxe. Freude bereitet mir auch das Halten von Vorträgen zu diversen Themen. Gerne geben wir unser Know-how mit dem Schreiben von Büchern, Newslettern und Business-Dossiers weiter.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Erfolgsrezepte für Führungskräfte – Tipps und Werkzeuge für Ihre Führungskarriere**

Projektleitung: Ivana Cuk  
Satz: Peter Jäggi  
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG  
Hermeschlostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2019

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-02133-0

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## **Erfolgsrezepte für Führungskräfte – Tipps und Werkzeuge für Ihre Führungskarriere**

### **Karriereschritt Führungskraft**

Wie nehme ich meine neue Führungsrolle wahr? ..... 4

### **Führungsaufgaben**

Was gehört alles zu meiner Führungsaufgabe? ..... 7

### **Führungsstile**

Was ist der perfekte Führungsstil? ..... 12

### **Eisenhower**

Wie setze ich sinnvoll Prioritäten? ..... 14

### **Pareto-Prinzip**

Womit schaffe ich den grössten Nutzen? ..... 17

### **Alpen-Prinzip**

Wie organisiere ich mir meinen Tag, damit ich effektiv und effizient bin? ..... 19

### **Johari-Fenster**

Stimmen mein Fremd- und mein Eigenbild überein? ..... 21

### **Komfortzone**

Wo findet persönliche Entwicklung statt? ..... 24

### **HBDI-Menschentypologie**

Wie ticke ich und wie meine Mitmenschen? ..... 27

### **Palme-Model**

Wie bearbeite ich ein Problem speditiv? ..... 30

# Karriereschritt Führungskraft

## Wie nehme ich meine neue Führungsrolle wahr?

(Quelle: Axios)

### Erklärung

Vielleicht ist es die erste Führungsposition überhaupt – vielleicht ist es ein Aufstieg innerhalb derselben Firma. Wie auch immer: Die ersten 100 Tage als neue Führungskraft können sehr matchentscheidend sein. Überraschungen wird man ohnehin erleben – darum ist es gut, eine Checkliste zu haben, die einen an planbare Dinge erinnert und hilft, bekannte Stolpersteine zu vermeiden.

Thema	Aktivität	Termin/Status
Start	falls neue Organisation: (weitere) Infos sammeln	
	Übergabe mit Vorgänger organisieren	
	Team-Antrittsrede vorbereiten und durchführen	
	Organisatorisches erledigen (z.B. Passwörter)	
Gespräche	Vieraugengespräch mit jedem Mitarbeiter führen	
	sich bei wichtigsten Schlüsselpersonen vorstellen	
neue Aufgaben	Erwartungen des eigenen Vorgesetzten klären	
	Überblick verschaffen über neue Aufgaben	
	wichtigste neue Rollen definieren und leben	
	wichtigste Massnahmen planen	
	Entscheidungsspielraum ausloten	
	neu dazukommende Termine festhalten	
	Überblick über wichtigste Prozesse verschaffen	
Situationsanalyse	Überblick Team-Ressourcen verschaffen	
	aktuelle Herausforderungen sichten	
	Stärken und Schwächen im Team eruieren	
	Chancen und Gefahren aktueller Situation erkennen	
	wichtige Akteure ausserhalb Team kennenlernen	
	(Gruppen-)Dynamik im Team beobachten	
	Gesprächsplattformen nützen für Infosammlung	
Informationen	relevante Infos beschaffen	
	sich bei wichtigen Sitzungen einklinken	
	Info- und Kommunikationswege festlegen	

Thema	Aktivität	Termin/Status
Zukunftsplanung	nächste Ziele definieren und kommunizieren	
	neue Ideen vorbereiten und präsentieren	
Selbstentwicklung	bewusst werden der verschiedenen Erwartungen	
	eigene Potenziale erkennen und angehen	
	Sparring-Partner/Coach für erste Zeit suchen	
	Fokussierung Erwartungen Schlüsselpersonen	

### Mögliche Punkte für Antrittsrede:

- freundlich, begeistert und begeisternd – und zuversichtlich
- respektvoll und wertschätzend gegenüber Anwesenden und der Firma
- Würdigung von Erfolgen des Vorgängers
- Würdigung bisheriger Leistungen im Team
- falls nötig/möglich: Bezug nehmen auf die Gründe des Wechsels der Führungsposition
- Grundbotschaft: spannende Herausforderung, die man gemeinsam meistern wird
- Hinweis auf eigene Einarbeitungszeit, erst später Infos zu allfälligen Neuerungen
- einige kurze Infos zur eigenen Person (z.B. Erwartungen Zusammenarbeit, Führungsstil, Kommunikationsstil)
- Infos zu den nächsten geplanten Aktivitäten (z.B. Vieraugengespräche)
- Bitte um Unterstützung
- Dank für Aufmerksamkeit – und Ausdruck von Freude auf nächste Begegnungen

### Häufige Fehler, die es zu vermeiden gilt:

- Zugeständnisse nähren das Harmoniebedürfnis einzelner Führungskräfte – rächt sich aber rasch, wenn man dann wieder Rückzieher machen muss.
- Motivation ist gut – wenn es jedoch in wilden Aktionismus ausartet, ist es eher kontraproduktiv.
- Mit wenig durchdachten Schnellschüssen verscherzt man sich rasch die Glaubwürdigkeit. Und Glaubwürdigkeit ist wie Vertrauen: muss man sich zuerst wieder erarbeiten.
- Jeder in einer Firma hat seine eigenen Ziele – seine eigenen Ziele im Visier zu behalten, ist wichtig.
- Der erste Eindruck zählt – der letzte bleibt.
- Mit Besserwisserei und Arroganz gewinnt man keine Teammitglieder. Sich offen und lernbereit zeigen und viele Fragen stellen, ist jedoch sehr hilfreich.
- Fehler passieren jedem – zu den eigenen Fehlern zu stehen, sich zu entschuldigen, gemachte Learnings kommunizieren schafft Vertrauen.
- Es gibt im neuen Job sicher viel zu tun – trotzdem: nicht verzetteln, sondern fokussieren.
- Engagiert starten und auch Zeichen setzen ist wichtig. Nichtsdestotrotz, ein ausgewogenes Zeitmanagement inklusive Gedanken zur eigenen Work-Life-Balance ist von Beginn an wichtig; sonst geht einem plötzlich die Luft aus.
- sich nicht zu schade sein, andere um Hilfe zu bitten (intern und extern)

### Unterstützende Hilfsmittel

- **Aufgabenliste** Führungskräfte
- **Präsentationsleitfaden**
- **Gesprächsleitfaden**
- **Stärken-Schwächen-Profil**
- **SWOT-Analyse**
- **Gruppenphasen**
- eigener Stellenbeschrieb

### Einsatzbereich

- Mitarbeiter, die aus eigenem Team in Führungsposition befördert werden
- Führungskräfte, die innerhalb der gleichen Firma eine Stufe nach oben steigen
- Führungskräfte, die neu in eine Firma eintreten

### Umsetzungstipps

- Die ersten 100 Tage haben Sie «Welpenschutz» – nichtsdestotrotz gilt es, rasch messbare und sichtbare Erfolge zu erzielen. Sie stehen unter Beobachtung!
- Unterschätzen Sie nicht die Wirkung, die Sie erzielen, wenn Sie mit echter Wertschätzung die frühere Arbeit und Leistung würdigen.
- Hüten Sie sich davor, bei Ihrer Antrittsrede schlecht über Vergangenes oder schlecht über den Vorgänger zu reden.
- Auch ist jetzt noch nicht der Zeitpunkt, den (neuen) Tarif durchzugeben und den grossen Auftritt hinzulegen. Etwas Bescheidenheit beim Start und die Bereitschaft, zuerst die Firma kennenzulernen, bevor man Änderungen einführt, zahlen sich aus.
- «Jetzt machen wir mal alles anders» kommt nicht gut an, es sein denn, Sie erben ein Desaster von Ihrem Vorgänger und Ihr Team ist sich der kläglichen Situation bewusst. Dann sind alle froh, dass nun endlich etwas geht, und dann kann man auch schneller über neue Ideen sprechen, die man selbstverständlich miteinander angehen wird.

# Führungsaufgaben

## Was gehört alles zu meiner Führungsaufgabe?

(Quelle: Boris Grundl/Bodo Schäfer)

### Erklärung

Der Grad unserer Führungsfähigkeit entspricht dem Grad unserer Effektivität. Unsere Führungsfähigkeit entscheidet über Erfolg und Versagen.

Die 5 Aufgaben	Die 5 Hilfsmittel	Die 5 Prinzipien
Was muss ich tun?	Womit kann ich meine Aufgabe umsetzen?	Warum soll ich es tun?
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menschen fördern</li> <li>2. Unternehmenszweck erfüllen</li> <li>3. Systeme schaffen</li> <li>4. delegieren</li> <li>5. kontrollieren</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lob</li> <li>2. Umleitung</li> <li>3. Kritik</li> <li>4. ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung (EOA)</li> <li>5. Budget und Kontrolle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verantwortung übernehmen</li> <li>2. Ergebnisorientierung</li> <li>3. Konzentration auf Stärken</li> <li>4. positives Betriebsklima</li> <li>5. Vertrauen aufbauen</li> </ol>

In diesem Modell werden alle relevanten Aspekte der Führung berücksichtigt, abgedeckt und auf den Punkt gebracht. Die Grundsätze einer wirksamen Führung beinhalten:

- Führungsaufgaben
- Führungswerkzeuge/Hilfsmittel
- Führungsprinzipien

Es ist lohnenswert, sich mit allen drei Bereichen vertieft auseinanderzusetzen und für sich und die eigene Organisation zu entscheiden, ob und was adaptiert werden muss. Das Thema Kommunikation, das auch in diesem Modell alle Themenbereiche berührt, ist ohnehin einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Führung. Daher haben wir diesem wichtigen Thema ein eigenes Dossier gewidmet: «Kommunikation – So kommt Ihre Botschaft richtig an».

### Die 5 Führungsaufgaben

#### 1. Menschen fördern

- Damit die Strategie und die Ziele erreicht werden können, braucht es Mitarbeitende mit den nötigen Fähigkeiten. Darum gilt es ständig, u.a. mit den zur Verfügung gestellten Hilfsmitteln Mitarbeitende zu fordern und zu fördern. Sinnvollerweise geht der Vorgesetzte auch hier als Vorbild bezüglich ständiger Selbstentwicklung voraus.
- Führung bedeutet, andere so zu behandeln, dass sie sich entwickeln.
- Zum Fördern gehört automatisch das Fordern.