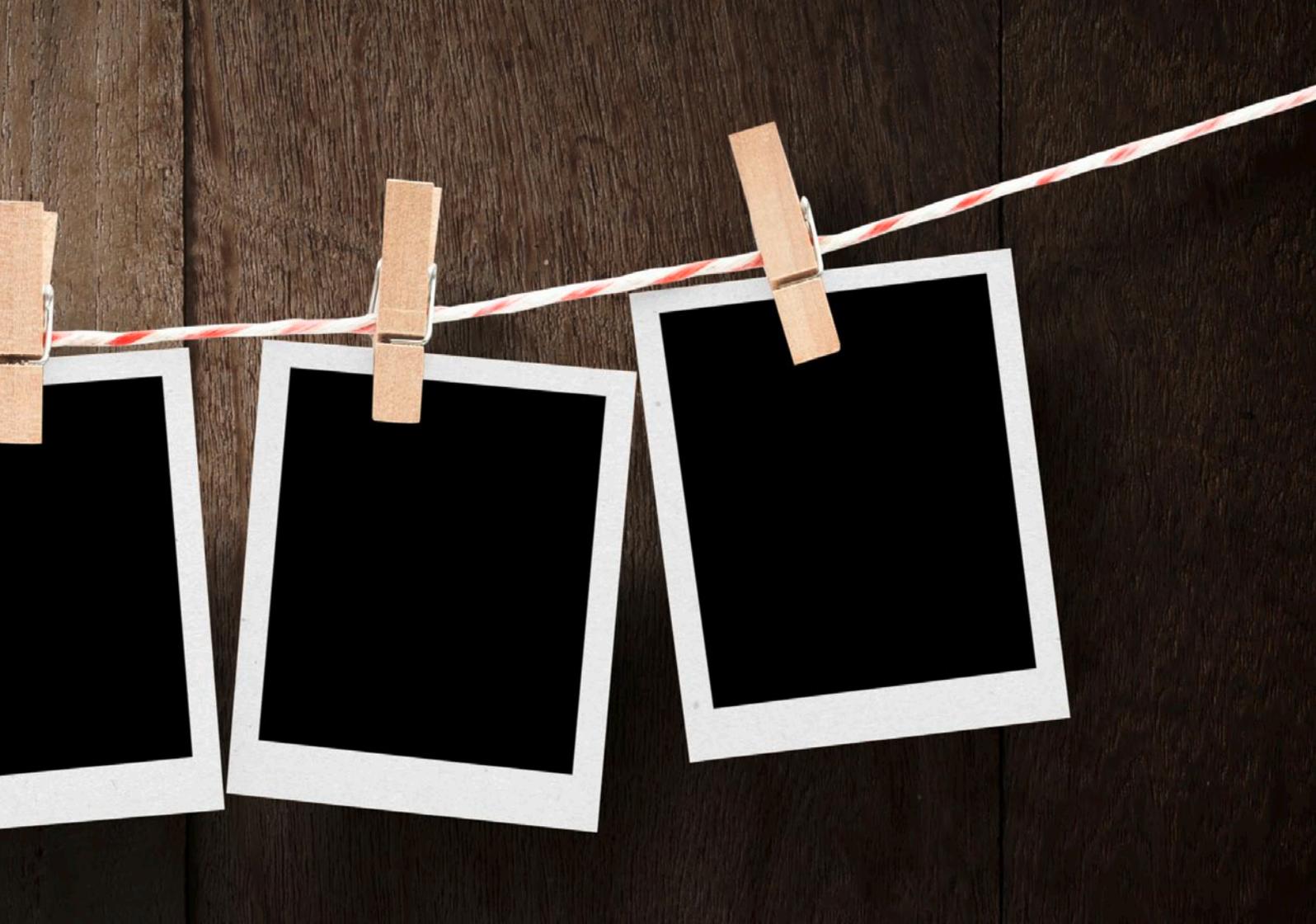




Leadership-Untugenden

Die Bad Five

Die meisten Führungskräfte neigen zu mindestens einer von ihnen, viele zu mehreren. Und häufig sind sie sich ihrer nicht bewusst. Die Rede ist von den fünf typischen Leadership-Untugenden. Je nach Stärke der Ausprägung können sich diese für die Mitarbeitenden der Führungskraft, sie selbst und auch für das gesamte Unternehmen verheerend auswirken.



Preview

► **Unterschätzte Untugend:**

Warum Ungeduld schlechter ist als ihr Ruf

► **Prekärer Perfektionismus:**

Wie der Hang zum Perfekten die Ausübung der Führungsrolle behindert

► **Nihilistische Negativität:**

Wie ein Fehler- und Problemfokus Stimmung, Leistung und Entwicklung killt

► **Sorglose Selbstsucht:**

Warum sich Ich-Bezogenheit nicht verbergen lässt und wie sie sich auf die Mitarbeiter auswirkt

► **Horrender Hochmut:**

Wie Überlegenheitsgefühle das ganze Unternehmen gefährden können

Was kennzeichnet gute Führungskräfte? Was sind die wichtigen Eigenschaften, die sie mitbringen? Über diese Fragen wurde bereits sehr viel diskutiert und publiziert – und wird es immer noch. Zu Recht, schließlich ändert sich der Führungskontext kontinuierlich und mithin gewinnen auch neue (Führungs-)Eigenschaften an Bedeutung. Man könnte sagen: Die gute, die helle Seite der Führungskräfte ist seit jeher ziemlich gut ausgeleuchtet (siehe auch Lesetipp „Leadership Essentials“, S. 20)

Anders verhält es sich mit ihrem Pendant, wenn man so will der dunklen Seite der Führungskräfte. Diese liegt sicher nicht vollkommen im Schatten, steht aber – zumindest im ernst zu nehmenden Fachdiskurs – weit weniger im Rampenlicht. Welche Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen der Führungskräfte sind es vor allem, die dysfunktional wirken, die den Mitarbeitern das Leben schwer machen und den Erfolg des großen Ganzen gefährden? Was sind die verbreitetsten Untugenden von Führungskräften?

In Hunderten Gesprächen mit Mitarbeitern, Führungskräften und anderen Führungsexperten haben sich vor allem fünf Untugenden als besonders relevant herauskristallisiert. Kaum eine Führungskraft ist frei von ihnen. Das liegt vor allem daran, dass diese Untugenden eine gewisse Funktionalität besitzen. Und zwar in dem Sinne, dass sie oft dazu beigetragen haben, dass die Führungskraft überhaupt zur Führungskraft geworden ist.

Weil die Untugenden unter Führungskräften so verbreitet sind, könnte man sie die Bad Five der Führung nennen, in Anlehnung an die Big Five, die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit. Mit diesen haben sie zudem gemein, dass sie sich nur sehr schwer verändern lassen. Umso wichtiger ist es als Führungskraft, sich in diesen Punkten immer wieder selbst zu hinterfragen, sie kritisch im Auge zu behalten. Vor allem heute, in der neuen Wirtschafts- und Arbeitswelt, ist das essenziell. Denn deren Bedingungen haben die Gefahren, die von den Bad Five ausgehen, noch einmal deutlich verschärft.

Natürlich ist es nicht so, dass man als Führungskraft die einzelnen Eigenschaften entweder besitzt oder nicht. So schwarz-weiß ist die Welt bekanntlich nicht und der Mensch schon gar nicht. Vielmehr wird man zu den einzelnen Eigenschaften, die im Folgenden im Kontext von Führung idealtypisch gezeichnet werden, jeweils mehr oder weniger neigen.

Ungeduld

„Woran können Sie bei sich noch arbeiten?“ Wenn in Vorstellungsgesprächen diese Frage fällt, lautet die Antwort häufig: „Meine Ungeduld.“ Indirekt wollen Bewerber und Bewerberinnen damit ausdrücken, dass sie sehr schnell im Denken und Umsetzen sind. Und weil andere dieses hohe Tempo oft nicht mithalten können, seien sie manchmal eben leider ein bisschen ungeduldig. Zudem ist Ungeduld nach verbreiteter Vorstellung ein Zeichen für Tatkraft: Wer ungeduldig ist, kommt weiter und bringt auch andere voran. Aus diesem Grund werden häufig sogar gezielt ungeduldige Menschen in Führungspositionen befördert.

Tatsächlich gehen geistige Beweglichkeit und Tatkraft oft mit der Eigenschaft der Ungeduld einher. Was aber in der Regel übersehen wird: Letztere ist für erstere

beiden weder notwendig noch förderlich, im Gegenteil. Denn Ungeduld hat nichts mit Progressivität oder Entwicklungsdrang zu tun. Das Paradebeispiel für Ungeduld liefern täglich jene Autofahrer im Stau, die permanent auf die Hupe drücken. Was ändern sie damit? Nichts, außer dass alle um sie herum genervt sind.

Analog dazu erzeugt eine Führungskraft, die aus ihrer Ungeduld heraus bildlich gesprochen kontinuierlich auf die Hupe drückt, bei ihren Mitarbeitenden Stress. Der ist nicht nur auf Dauer psychisch ungesund, sondern führt auch dazu, dass diese mehr Fehler machen. Zudem hemmt Stress die Kreativität und verkleinert den Fokus. Gerade in der heutigen VUKA-Welt, in der es darauf ankommt, dass die Mitarbeiter sich den verändernden Bedingungen anpassen können oder diese sogar vorhersehen, kann das für Abteilungen und ganze Unternehmen kritische Folgen haben. Die Welt da draußen erzeugt genug Druck, sie durch Ungeduld noch künstlich zu steigern, ist fahrlässig.

Mit Ungeduld geht in der Regel auch ein Mangel an Empathie einher. Stark vereinfacht ausgedrückt: Man nimmt sich nicht die Zeit, die emotionalen Signale des anderen zu registrieren oder gar zu deuten. Oder wie mancher Manager es sagen könnten „Als Gott die Empathie verteilte, stand ich noch bei der Ungeduld an.“ Ein typisches Anzeichen von Ungeduld bei Führungskräften besteht übrigens darin, dass sie Mitarbeitenden regelmäßig ins Wort fallen. Dadurch entgehen ihnen wichtige Informationen für eine differenzierte Meinungsbildung, die die verstummten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr mitteilen.

Gute Führung bedeutet, geduldig zu sein, wenn es erforderlich ist. Als Dieter Zetsche zum Präsident von Chrysler ernannt wurde, um den Konzern zu sanieren, empfing ihn in den USA niemand mit offenen Armen. Aus Sicht der Amerikaner kam hier ein Deutscher, der ihnen endlich mal erklären sollte, wie man richtig Autos baut. Jeder erwartete von ihm Ungeduld und Aktionismus. Zetsche bereiste aber erst mal alle Werke, redete mit den Menschen, hörte sich Meinungen an. Er stellte sich in den Werkskantinen in die Warteschlange der Montagearbeiter und bot ihnen zu Beginn der beim Warten geführten Gespräche gleich an: „You can call me Dieter.“ Erst nachdem er verstanden hatte, wie die



Mehr zum Thema

► **Alexander Groth: Leadership Essentials – Best of Führungslehre.**

www.managerseminare.de/MS251AR03

Was macht eine Führungskraft zu einer guten Führungskraft? Was führt zu guter Führung? Der Berater Alexander Groth hat die Antworten aus Hunderten von Büchern verglichen und mit mindestens ebenso vielen Führungskräften über das Thema gesprochen. Seine Quintessenz: Im Kern kommt es auf neun Faktoren an. Alles andere ergibt sich.

► **Barbara Kellermann: Bad Leadership – What It Is, How It Happens, Why it Matters.**

Harvard Business School Press 2004, 29,99 Euro.

Die Harvard-Politologin Barbara Kellermann gehört zu jenen wenigen Wissenschaftlern weltweit, die das Feld der schlechten Führung intensiv erforscht haben. Zwar konzentriert sie sich in ihrer Analyse in diesem Band vor allem auf Führungskräfte aus der Politik. Ihre Erkenntnisse lassen sich aber auch auf die Unternehmenswelt übertragen.

Sicht der Chrysler-Leute war, begann er zu sanieren und obwohl er Werke schloss und nicht unerheblich Personal abbaute gilt „Dr. Z“ in den USA heute noch als Good Guy. Mit dieser herausragenden Leistung empfahl er sich für den Posten als CEO der Daimler AG. Seine Geduld zu Beginn der Sanierung hat sicherlich dazu beigetragen.

Perfektionismus

Ähnlich wie mit der Ungeduld verhält es sich mit dem Perfektionismus. Anstatt sich des charakterlichen Defizits bewusst zu werden und daran zu arbeiten, sagen Perfektionisten meist ganz offen: „Ich bin Perfektionist – und das ist gut so!“ Diese falsche Sichtweise ist aus vermeintlicher Erfahrung geboren, denn oft gab es in der Karriere des Perfektionisten ein oder zwei Projekte oder Aufgaben, die er aufgrund seiner Akribie so perfekt löste, dass sie zum Sprungbrett für seine Karriere wurden.

Generell ist Perfektionismus jedoch dysfunktional, gerade in der Rolle als Führungskraft, gerade in der heutigen Zeit. Das Grundproblem ist bekannt: Perfektionisten beschäftigen sich oft mit Details, auf die es salopp gesagt nicht ankommt. Eine Werbeagentur, die einen sechsstelligen Betrag für eine Werbekampagne bekommt, die deutschlandweit auf Großwerbeflächen plakatiert wird, kann perfektionistisch sein. Sie wird sogar dafür bezahlt. Aber eine E-Mail oder eine Meeting-Agenda muss verständlich formuliert und inhaltlich richtig sein – mehr nicht.

Das Starren auf die Details führt zudem zu weniger Übersicht. Externe Entwicklun-

gen – etwa Marktendenzen – wie interne – etwa negative Dynamiken im Team – werden schwerer und später registriert. Die Erfüllung der Führungsrolle wird durch Perfektionismus somit erheblich erschwert, die Führung leidet. Auch deshalb, weil die perfektionistische Führungskraft im Gegensatz zum perfektionistischen Mitarbeiter, der meist nur sich selbst plagt, eine Plage für den ganzen Bereich ist. Die Mitarbeiter nennen einen solchen Chef übrigens nicht Perfektionist, sondern Pedant.

Wenn perfektionistische Führungskräfte die Leistungen nicht anerkennen und immer wieder Verbesserungen fordern, töten sie die Freude der Mitarbeitenden an ihrer Arbeit. Immer wieder nachbessern zu müssen, obwohl man mit einem Ergebnis an sich zufrieden ist und nach allgemeinem Maßstab auch sein kann, ist enorm frustrierend. Zudem ist die Gefahr groß, dass die Mitarbeitenden durch die ständigen Nachbesserungsforderungen sukzessive an Selbstwirksamkeitsüberzeugung verlieren, also den Glauben an ihre eigenen Fähig- und Fertigkeiten.

In von perfektionistischen Führungskräften geleiteten Bereichen wird daher besonders wenig ausprobiert und innoviert. Während das früher nicht unbedingt als Handicap wahrgenommen wurde, ist das heutzutage ein gravierendes Manko. Schließlich besteht die allgemeine Herausforderung in der VUKA-Welt darin, sich kontinuierlich in die unsichere und ungewisse Zukunft hineinzutasten.



DES WAHNSINNS FETTE BEUTE

Markenführung für
Familienunternehmen

LEADERSHIP BEFLÜGELT

Leadership Branding fokussiert Führungskräfte auf die Erfolgsfaktoren der Unternehmens- und Arbeitgebermarke, aktiviert sie zum Vorleben der Markenwerte im Unternehmensalltag und bildet somit die Grundlage für eine widerspruchsfreie Markenwahrnehmung – innen wie außen. Fazit: Mehr Loyalität und nachhaltiges Wachstum.

fette-beute.com/leadership



Negativität

Nicht zwangsläufig, aber oft geht Perfektionismus mit Negativität einher. Negativität bedeutet, sich auf Probleme und auf Fehler zu konzentrieren. Ist der eigene WahrnehmungsfILTER erst einmal derart ausgerichtet, werden dann auch hauptsächlich die dazu passenden Ausschnitte der Wirklichkeit wahrgenommen. Es kommt also zu einer Selffulfilling Prophecy, die zudem in einen Teufelskreis führt, denn so bestätigt die Wahrnehmung des Negativen ständig das Vorurteil, die Welt sei voller Probleme.

Negativität wird vor allem beim Feedback deutlich: Positive Leistungen werden weitgehend ignoriert, negative – oder oft auch nur das Haar in einer sonst hervorragenden Suppe – stehen im Fokus und werden ausschweifend thematisiert. Dass solches Verhalten, ebenso wie ständige Nachbesserungswünsche perfektionistischer Führungskräfte den Glauben der Mitarbeitenden an sich selbst abtötet, liegt

auf der Hand.

Während sie für die Ursache, ihre eigene Negativität, meist blind sind, lässt ihr Problemfokus sie die Wirkung in der Regel doch sehr deutlich erkennen. So bemängeln negativ gepolte Führungskräfte etwa oft die (von ihnen selbst verursachte) mangelnde Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter: „Alles muss ich selbst anstoßen, von euch kommen ja keine Ideen.“

Ein weiteres Problem von Negativität besteht darin, dass sie sehr ansteckend ist. Die Mitarbeitenden entsprechender Führungskräfte geraten also nahezu zwangsläufig auch in besagten negativen Teufelskreis, sehen mehr das Schlechte und werden blind fürs Positive. Das zerrt an der Psyche. Mitarbeiter negativ eingestellter Führungskräfte gehen abends nicht körperlich müde, sondern geistig erschöpft nach Hause.

Gute Führungskräfte sind nicht nur nicht negativ oder auch nur energetisch

neutral, sondern sie besitzen eine hohe positive Energie. Herausragende Leader schaffen es, frei nach Johann Wolfgang von Goethe, eine besondere Form der Positivität zu entwickeln: „Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter. Wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“

Selbstsucht

Wenn jeder an sich selbst denkt, ist an jeden gedacht. Diesem Motto folgten schon viele Manager. Bernard „Bernie“ Ebbers (WorldCom) und Jeffrey Skilling (Enron) sind nur zwei Namen in einer langen Reihe von Topmanagern, die durch ihre Selbstsucht Firmenpleiten verursacht und damit Menschen den Job und ihre Pensionseinlagen gekostet haben. Im Fall von Ebbers und Skilling betraf es Zehntausende von Menschen. Hinzu kamen noch etliche Aktionäre, die den jeweils dreistelligen Milliardenverlust der Unternehmen an der Börse schultern mussten.

Selbstsucht findet man aber nicht nur im oberen, sondern auch in den unteren und mittleren Führungspositionen. Selbstsüchtige Führungskräfte zeigen wenig bis kein Interesse an ihren Mitarbeitern. Sie nehmen diese als notwendiges Mittel zum Zweck wahr, die eigenen Ziele zu erreichen. Das wiederum merken Mitarbeiter natürlich schon nach kurzer Zeit. Da Selbstsucht gesellschaftlich abgelehnt wird, haben solche Führungskräfte oft soziale Routinen entwickelt, um den Anschein von persönlichem Interesse am anderen zu wahren. Tatsächlich sind wir Menschen aber fähig, die Mikrosignale aus dem Gesicht unseres Gegenübers unbewusst zu erkennen. Unabhängig von den gesprochenen Worten merken wir, ob jemand sich wirklich für uns interessiert. Die Botschaft „Ich bin wichtig, du nicht“ kommt daher trotz noch so guter Schauspielerei an. Sie sorgt für Distanz, Verärgerung und Zynismus.

Was diese Untugend darüber hinaus so folgenschwer machen kann: Selbstsüchtige Führungskräfte neigen zum Silo-Denken. Sie





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS256AR02

Tutorial

Leadership-Untugenden entgegenwirken



Viele Führungskräfte neigen zu einer oder zu mehreren der folgenden fünf Untugenden. Diese lassen sich nicht einfach per bewusster Entscheidung ablegen. Vielmehr gilt es, sich selbst und sein eigenes Verhalten immer wieder auf die Untugenden hin zu reflektieren und situativ gegenzusteuern.

Ungeduld

Wenn Sie ungeduldig sind, fragen Sie sich: Läuft die Erledigung der Aufgabe wirklich deutlich zu langsam und hat sie eine überdurchschnittliche Priorität? Anders formuliert: Ist es wirklich notwendig, sie zu beschleunigen? Lautet die Antwort „Nein“ – und das dürfte häufig der Fall sein – betrachten Sie die Situation als Möglichkeit, sich in Gelassenheit und Geduld zu üben. Gute Ideen entstehen oft nur dann, wenn man Dingen Zeit gibt. Wenn man Dingen zu wenig Zeit gibt, entstehen fast immer Standardlösungen.

Negativität

Sehen Sie überall Probleme? Läuft ständig irgendetwas schief? Wenn ja, kann dies daran liegen, dass Sie Ihren Fokus vor allem auf das Negative richten. Drehen Sie in diesem Fall den Spieß bewusst immer einmal wieder um: Fragen Sie sich, was gerade gut läuft oder besonders gut gelaufen ist, und kommunizieren Sie das auch. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden auch über Positives statt nur über Probleme. Das gilt vor allem, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über sie sprechen, über ihre Leistungen, ihre Arbeit, ihre Entwicklung. Vielleicht kennen Sie die Idee des Beziehungskontos. Immer wenn Sie mit einer Person in eine positive Interaktion gehen – z.B. ihre Leistung würdigen – zahlen Sie auf dieses ein, jede von der anderen Person als negativ erlebte Interaktion – etwa Kritik – bedeutet eine Abhebung. Reflektieren Sie regelmäßig, etwa alle drei Tage, wie die Bilanz der Beziehungskonten zu Ihren Mitarbeitenden ausfällt. Behalten Sie dabei im Hinterkopf: Wenn Sie 20 Mitarbeiter führen, dann haben Sie Einfluss auf das Leben von 50 bis 80 Menschen. Die Führung entscheidet maßgeblich darüber, wie sich die Mitarbeiter am Abend fühlen. Die positive oder eben auch negative Energie überträgt sich auf die ganze Familie.

Perfektionismus

Fallen Ihnen regelmäßig Verbesserungsmöglichkeiten auf, die bei den Mitarbeitenden auf wenig Gegenliebe stoßen, über die sie diskutieren und bei denen ihnen die Energie zur Umsetzung fehlt? Dann ist es möglich, dass Sie zum Perfektionismus neigen. Holen Sie – zumindest für eine gewisse Zeit – für die Bewertung von

erledigten Aufgaben eine zusätzliche Meinung einer weiteren vertriebenen Person ein. Fragen Sie sie, ob das Ergebnis ihrer Meinung nach so bereits in Ordnung ist oder ob man es verbessern sollte.

Selbstsucht

Teilen Sie gerne Informationen mit Ihren Kollegen, auch aus anderen Bereichen? Oder halten Sie Ihr Wissen eher zurück, weil Sie andere als Konkurrenz betrachten? Und wie steht es um Ihr Interesse an Ihren Mitarbeitenden? Sehen Sie diese eher als Mittel zum Zweck für Ihren eigenen Erfolg oder interessieren Sie sich wirklich für Sie?

Stellen Sie sich diese Fragen ernsthaft, und seien Sie dabei ehrlich zu sich selbst. Ein gewisser Egoismus ist menschlich, wenn er aber überhandnimmt oder gar zur Selbstsucht ausartet, ist er gerade in der Führungsrolle extrem dysfunktional. Er macht gute, menschenorientierte Führung unmöglich und behindert offenen Austausch, der heutzutage in Unternehmen unverzichtbar ist. Wenn Sie bei sich selbst egoistische Tendenzen erkennen, bremsen Sie sich immer wieder bewusst ein und steuern Sie gegen. Denken Sie in Ihrem Handeln bewusst an andere. Die Befriedigung, die sie aus so einem Handeln ziehen können, ist das beste Mittel gegen Selbstsucht.



Hochmut

Wie gehen Sie mit Widerspruch und sachlicher Kritik um? Nehmen Sie beides schnell persönlich und reagieren darauf leicht emotional? Dann ist es möglich, dass Sie zum Hochmut neigen, einer Eigenschaft, die unter Führungskräften verbreitet ist. Führungskräfte entwickeln leicht Überlegenheitsgefühle, da sie sich karrieretechnisch erhöht fühlen. Im Umgang mit Kritik und Widerspruch werden diese Gefühle besonders deutlich. Um gegenzusteuern, rufen Sie sich selbst immer wieder in Erinnerung, dass es keinen Grund gibt, sich einem anderen Menschen gegenüber überlegen zu fühlen. Jeder Mensch hat andere Präferenzen und Maßstäbe – und nach diesen vielleicht sogar deutlich mehr erreicht als Sie selbst, auch wenn er im Job eine „niedrigere“ Position bekleidet. Und nehmen Sie Widerspruch und sachliche Kritik immer ernst. Die meisten Menschen äußern weder das eine noch das andere gerne. Wenn sie es tun, haben sie dafür meistens einen guten Grund.

Quelle: www.managerseminare.de, Alexander Groth; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de



teilen keine Informationen, Wissensvorteile wollen sie für sich und ihre Zielerreichung nutzen. Die anderen Bereiche und Abteilungen sehen sie als Konkurrenz im Wettstreit um Ansehen und Ressourcen. Damit werden sie zum Hindernis im Prozess einer stärkeren internen Vernetzung, also für jenen Prozess, der nach verbreiteter Expertenmeinung für das Überleben von Unternehmen in der VUKA-Welt unabdingbar ist.

Wie kann man Selbstsucht im Unternehmen reduzieren? Es besteht die Hoffnung, dass diese nach und nach aus den Köpfen der Manager verschwindet, wenn immer mehr Selbstsüchtige genau aufgrund dieser Eigenschaft gehen müssen. Entlassungen sind der stärkste Signalgeber für eine Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur. Keine andere Maßnahme ist deutlicher und sorgt schneller für eine Veränderung des Denkens und Verhaltens bei den Bleibenden.

Hochmut

Hochmut bedeutet, sich selbst aufgrund von Bildung, Status oder Erfolg für wertvoller zu erachten als andere. Frei nach dem Motto: Jeder ist seines Glückes Schmied und wer weniger Intelligenz oder keinen Status hat, ist eben ein schlechter Schmied. Da der Mensch sich kontinuierlich sozial vergleicht, ist es im gewissen Sinne nur menschlich, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Menschen – zu denen Führungskräfte sicher gehören – sich irgendwann auch in einem gewissen Sinne als überdurchschnittlich wertvoll erachten, also einen gewissen

Hochmut entwickeln. Genau dieser Hochmut ist wohl auch der Grund, warum die „Kaste“ der Manager mittlerweile in der Bevölkerung oft zynisch betrachtet wird und massiv an Ansehen verloren hat. Laut aktuellen Befragungen zum Image von Berufen bzw. Positionen finden weniger als ein Drittel der Deutschen, dass die Position des Managers eine angenehme ist.

In der Entscheidungsfindung verführt Hochmut dazu, die eigene Meinung als überaus gewichtig anzusehen. In der Folge wird Widerspruch und sachliche Kritik schnell persönlich genommen und entsprechend emotional fällt die Reaktion darauf aus. Greift eine zum Hochmut neigende Führungskraft eine Idee eines Mitarbeitenden auf, vergisst sie zudem gerne vor anderen zu erwähnen, von wem diese Idee ursprünglich stammte. Nach einiger Zeit glaubt sie oft sogar selbst daran, die Idee sei letztendlich die eigene gewesen, der Mitarbeiter habe sie nur als Erster in Worte gefasst.

Auf diese Weise wird Selberdenken und Initiative systematisch abgewürgt und eine Kultur des Ja-Sagens und Nach-dem-Mund-Redens gefördert. Also eine Kultur, mit der Unternehmen auf Dauer keine Chance haben, in der zunehmend diversen und komplexen Welt zu bestehen.

Gute Führungskräfte wissen, dass sich der Komplexität der heutigen Märkte aber nicht mehr mit gleichgeschaltetem Denken begegnen lässt. Sie fördern Diversität und fordern ihre Mitarbeiter aktiv auf, Gegenargumente zu entwickeln, wenn wichtige Entscheidungen scheinbar zu schnell und ohne Gegenstimmen getroffen werden, weil sie in diesem Fall wahrscheinlich zu wenig durchdacht wurden. Sie lassen also nicht nur zu, dass ihre eigene Meinung in Frage gestellt wird, sie fordern es ein. Eine solche gelebte Meinungs- und auch Gestaltungsfreiheit zieht starke Mitarbeiter an. Denen muss man als Führungskraft gewachsen sein, denn sie sind anspruchsvoller in der Führung. Hier zeigt sich die Wahrheit eines alten Spruches: Erstklassige ertragen Erstklassige, Zweitklassige nur Drittklassige.

Alexander Groth



Der Autor: **Alexander Groth** ist professioneller Redner zum Thema Führung und Herausgeber der Online-Plattform Leadership-Journal.de. An den Universitäten München, Stuttgart und Mannheim gibt er sein Führungswissen als Gastdozent weiter. Kontakt: www.alexander-groth.de



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro