

# Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

## 1. Begrüßung und Vorstellungsrunde (nur wenn 1. Modul) (ca. 20 Minuten)

Sich selbst vorstellen

Was ist das Führungsmanager-Konzept (für diejenigen, die es nicht so genau wissen)

- Monatliche Seminarmodule zu einem jeweils neuen Thema, das in sich abgeschlossen ist
- Immer gleiche Gruppe, d.h. Sie werden sich kennen lernen
- Jeweils ein ca. 30-minütiges Video mit einem hochqualifizierten, praxiserfahrenen Referenten (Vorteil: große Expertise; wir können offen diskutieren, da der Referent selbst nicht anwesend ist)
- Am Ende des Moduls persönlicher Aktionsplan mit Feedback in 4 Wochen
- Machen Sie aktiv mit und lernen von sich gegenseitig (alle kommen aus interessanten Firmen)
- UND: Sie werden einiges von den behandelten Themen bereits kennen, anderes wird neu sein. Nutzen Sie diese Zusammentreffen, um die Themen immer wieder neu zu hinterfragen und für die eigene Situation zu überprüfen.

Aber nun wollen wir uns kurz gegenseitig vorstellen. Damit Sie auctwas davon haben, beschränken Sie sich bitte auf einen Ihrer Nachbarn. Nun bitte ich Sie, sich in 2er-Gruppen einzuteilen; Sie haben 5 Minuten sich gegenseitig kennen zu lernen. Stellen Sie sich gegenseitig vor und erfragen „Wo kommen Sie her, wo wollen Sie hin“

## 2. Einstiegsübung (ca. 20 Minuten)

Lassen Sie mich das heutige Modul „Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit“ mit einer vielleicht überraschenden Erklärung beginnen: Ich weiß, was Sie im Leben noch werden möchten! Sie und Sie und Sie...

Ich bin mir ganz sicher, Sie alle wollen glücklich werden!

Wie werden wir aber glücklich und erfolgreich in unserem weiteren Leben? Was ist das Geheimnis des Erfolges? Diese Frage können wir versuchen zu beantworten – beginnen wir mit dem Erfolgsgeheimnis bei ihren Produkten oder Dienstleistungen,

- Bei Produkten sagt man oft: Die beste **Qualität** sei ein Erfolgsgarant! Stimmt das? Nein, denn wir alle kaufen nicht zwangsläufig immer die besten, qualitativ hochwertigsten Produkte. An mir selbst sehe ich das, wenn ich z.B. ein neues Sakko kaufe. Ich bin bereit, dafür ca. 300 Euro auszugeben – und wenn ich im Lotto gewinne, vielleicht auch 600 Euro. Das 2000 Euro Cashmir-Sakko bezahle ich aber auf keinen Fall! Dieses mehr an Qualität muß mir der Hersteller schenken, ich bin nicht bereits die beste Qualität zu bezahlen. Das Preis-Leistungsverhältnis muß stimmen.
- Alternativ heißt es dann oft: Wenn die Qualität nicht überzeugt, dann sollte man den besten **Preis** anbieten. Aber kaufen wir die Produkte mit den niedrigsten Preisen ? Auch das stimmt nicht. Sehen wir uns doch selbst an,

# Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

wir sind bereit mehr zu bezahlen, wenn der Service gut ist, die Garantie überzeugt, die Verarbeitung excellent ist usw. Also auch diese Annahme stimmt so nicht

- Und wenn weder Qualität noch Preis überzeugt, dann meinen viele, sich den Erfolg über **Macht** kaufen zu können! Aber zum Glück stimmt auch diese Annahme nicht – siehe Mega-Milliarden Flops von z.B. Siemens (bei der misslungenen Eroberung des PC-Marktes), DaimlerChrysler (bei der fehlgeschlagenen Expansion zum integrierten Technologiekonzern) oder Procter&Gamble (bei dem gescheiterten Versuch, mit der Akquisition Dittmeyer den deutschen Fruchtsaftmarkt zu erobern).

Fazit: Offensichtlich entscheidet das gute Mix aus Qualität, Preis und vielen anderen Facetten über den Erfolg – die Positionierung im Markt muß stimmen.

In Analogie zu Produkten können wir nun auch die Erfolgsgeheimnisse eines Menschen suchen:

- Bei Menschen sagt man: Entweder man ist **Intelligent**, um erfolgreich zu werden. Das Beispiel von vielen erfolgreichen Menschen widerlegt diese Annahme eindeutig. Der Volksmund sagt dann „und wenn Du nichts in der Birne hast, musst Du wenigsten gut aussehen“. Aber ist gutes **Aussehen** wirklich erfolgsfördernd? Überprüfen Sie das einmal anhand von Ihnen bekannten Erfolgreichen: Politiker, Manager, Ärzte, Professoren... Die Antwort ist klar: Aussehen schadet vielleicht nicht, ist aber sicher keine Voraussetzung für den Weg nach oben! Und weiter sagt der Volksmund „und wenn weder Intelligenz noch Schönheit da ist, dann sollte man zumindest über gute **Beziehungen** verfügen!“ Reichen einflussreiche Eltern oder wohlhabende Förderer aus? Scheitern oft nicht gerade die Gehätschelten und Verwöhnten im Leben?

Fazit: Auch bei uns Menschen muß offensichtlich die Mischung stimmen, die eigene Positionierung im Leben ist wichtig. Jeder muß seinen individuellen Weg finden und seine eigene einzigartige Persönlichkeit einsetzen und gewinnbringend weiterentwickeln!

Deshalb lassen sie uns heute zum Thema „Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit“ diskutieren. Was kann jeder Einzelne tun, um sich weiter zu entwickeln?

### 3. Lernziele

(ca. 3 Minuten)

Folgende Fragen wollen wir heute beantworten – von der Lewinwand vorlesen und kurz kommentieren

### 4. Vita Bergemann

(ca. 4 Minuten)

# Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

Außergewöhnlicher Mensch, der zu diesem Thema referiert. Hartmut Bergemann ist selbst eine einzigartige Persönlichkeit.

- Begann im Nachkriegs-Berlin als Bauhilfsarbeiter und ist gelernter Dreher.
- Um Geld zu verdienen, arbeitete er als Versicherungsvertreter. Wurde im Laufe seiner Karriere Vorstand diverser Banken und Versicherungen (Schmidt Bank, Badenia)
- Sein Geheimnis des Erfolges: „Ich habe wenig Ahnung von Bank- und Versicherungsgeschäften! Das einzige was ich gut kann ist, andere erfolgreich zu machen!“

Hören Sie gut zu, H. Bergemann kann uns sicher inspirieren – und wir müssen nicht alles von ihm übernehmen, sondern wollen nach dem Film gerne kontrovers darüber diskutieren.

## 5. Inhalte-Protokoll austeilen

(ca. 1 Minute)

## 6. Video vorführen

(ca. 42 Minuten)

Nach dem Video: Bitte nehmen Sie sich vor der Kaffeepause noch eine Minute Zeit und schreiben einige Stichworte auf, was Sie in diesem Film inspiriert, bewegt hat und worüber wir gleich diskutieren wollen.

So, aber nun wartet der Kaffee, entspannen Sie sich und versuchen vielleicht einen weiteren Kollegen aus diesem Kreis etwas näher kennenzulernen.

## 7. Pause

(ca. 30 Minuten)

Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen

## 8a. Übung I (Ziele)

(ca. 25 Minuten)

Als erstes möchte ich mit Ihnen über die Zielfindung diskutieren, wo H. Bergemann meiner Meinung nach sehr überzeugend diese 4 Fragen gestellt hat.

1. Was war die erste Frage? Richtig: Was will ich erreichen? Ich selbst habe z.B. bei dieser Frage spontan aufgeschrieben: Ich will viel Geld verdienen (Beispiel Firma: Projekt pünktlich beenden)
2. Bei der zweiten Frage „Warum will ich dieses Ziel erreichen“ habe ich lange gegrübelt! Es geht mir nicht darum, tolle Autos oder ein großes Haus zu besitzen! Auch mit meinem Reichtum zu protzen, ist mir fremd! So musst ich lange nachdenken, ob dieses Ziel gar keines für mich ist, bis ich auf die Lösung kam: Ich will viel Geld verdienen, um unabhängig zu sein. (Beispiel Firma: Damit wird der Kunde bestätigt, dass wir Zusagen einhalten)
3. Daran schließt sich die dritte Frage „Was bedeutet das für Andere“ an: Bei mir heißt das, dass meine Familie mitmachen muß, mich unterstützen und mir den Rücken freihalten muß, um das Ziel zu erreichen. Für meine Mitarbeiter bedeutet das, dass ich hohe Leistungsbereitschaft abfordere usw. (Beispiel

## Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

Firma: Externe Zulieferer müssen informiert sein, dass die Termine unbedingt einzuhalten sind)

4. Und schließlich die vierte Frage „Auf was bin ich bereit zu verzichten“: So mache ich mir bewusst, dass ich aufgrund dieses Zieles auf vieles verzichten muß: Freizeit, Urlaub, Nähe zu den Kindern, geregelte Arbeitszeit... (Beispiel Firma: Verzicht auf exakte Einhaltung der Budgetvorgaben zugunsten des Zeit-Zieles)

Beantworten Sie doch bitte einmal diese 4 Fragen für Ihre Abteilung/Firma (Hinweis an Moderator: nicht private Ziele aufschreiben, da es sonst peinlich werden kann, darüber öffentlich zu sprechen). Schreiben Sie das bitte für ein oder zwei Ziele auf. Nachdem Sie das aufgeschrieben haben, diskutieren Sie diese Ziele mit Ihrem Nachbarn. Coachen Sie sich gegenseitig, ob diese 4 Fragen überzeugend beantwortet sind!

5-10 Minuten später: So, lassen Sie uns vielleicht einige Beispiele aus Ihren Diskussionen hier zusammenfassen. Dabei hilft oft, das Pferd von hinten aufzuzäumen. Beginnen Sie doch mit der Verzicht-Frage, dann ergeben sich die Ziele oft von selbst

### Hinweise bei der Plenums-Diskussion geben:

- (Sammeln von einigen Zielen der Teilnehmer.)
- Besonders die Verzicht-Frage betonen. Wir leben in absoluter Reizüberflutung und unbegrenzten Möglichkeiten. Das ist eine große Gefahr, dass wir uns verzetteln
- Vermutlich werden bei diesen 4 Fragen einige Ziele verändert werden oder gar komplett gestrichen werden

**Fazit:** Was ursprünglich eine leichte Übung zu sein scheint, wird schnell zu einer komplizierten Betrachtung (siehe persönliches Beispiel – ich will nicht mehr reich werden, sondern „nur“ noch gut verdienen). Besonders der 4. Punkt: Auf was bin ich bereit zu verzichten?. Deshalb Ihre Hausaufgabe: Alle 4 Fragen intensiv durcharbeiten und u.U. mit den eigenen Mitarbeitern diskutieren

### 8b. Übung II (Alternativ: Portfolio-Matrix)

(ca. 20 Minuten)

Ich kann Ihnen zeigen, dass wir uns oft mit den falschen Zielen (Produkten, Menschen etc.) umgeben.

- Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group zeigt dies bei Produkten sehr anschaulich: Zwei Achsen: A. Relativer Marktanteil (Mein Marktanteil zu nächstgrößten Wettbewerber; > 1 bedeutet, man ist selbst Marktführer) und B. erwartetes zukünftiges Branchenwachstum (oberer Quadrant hohes Wachstum, unterer Quadrant niedriges Wachstum – von Branche zu Branche unterschiedlich einzuschätzen). Es ergeben sich 4 strategische Felder und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen:
- 1. **Poor Dogs:** Dies sind Produkte, die weder in hoffnungsvollen Zukunftsmärkten zuhause sind (sprich geringe Wachstumsraten erwarten lassen), noch eine starke Marktposition haben (sprich kein Marktführer in ihrem

# Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

Segment sind). Beispiel wäre hier für BMW die inzwischen verkaufte Rover / bei DaimlerChrysler wäre es hier vielleicht Smart. Konkrete Empfehlung für solche Produkte: eliminieren, desinvestieren, verkaufen oder einstellen, da keine positive Zukunft zu erwarten

- **2. Cash Cows:** Hier stellen Sie den Marktführer, bewegen sich aber in stagnierenden Märkten ohne große Zukunftsperspektive. Beispiel ist hier für BMW der 3er / bei DaimlerChrysler kann das vielleicht der Mercedes G sein. Empfehlung der Unternehmensberater hier: melken, solange es geht; aber es fehlt die positive Zukunftsperspektive)
- **3. Question marks:** Hier haben Sie hoffnungsvolle Neuprodukte, die in wachsenden Segmenten platziert sind und das Potential zur Entfaltung haben. Beispiel für BMW ist hier der Mini, bei DaimlerChrysler die A-Klasse. Empfehlung: Investieren in Hoffnungsträger; möglichst einige zu Stars entwickeln
- **4. Stars:** Hier sind die besten Pferde im Stall angesiedelt: Marktführer in wachsenden Märkten, d.h. mit excellenter Zukunftsperspektive. Beispiel BMW ist der X5, bei DaimlerChrysler der SLK. Empfehlung: Hegen und Pflegen; alle Ressourcen und beste Leute darauf konzentrieren.

In der Praxis werden aber gerade die poor dogs gehätschelt (akuter Handlungsbedarf; Hoffnung auf Besserung; waren oft einmal Stars...). Das bedeutet, dass oft zu viel Aufmerksamkeit auf die Problemkinder gelegt wird und die Stars dadurch vernachlässigt werden. Empfehlung der Profis ist klar: Versuchen Sie, nur Produkte rechts oben der Diagonalen zu heben, dann sind sie zukunftsorientiert aufgestellt und werden Erfolg haben.

Diese Erkenntnis müsste für uns klar nachvollziehbar sein. Und wir wundern uns oft, dass das einige Manager noch nicht verinnerlicht haben.

Aber Vorsicht: Jetzt versuche ich Ihnen zu beweisen, dass wir oft genau den gleichen Fehler machen. Anhand der von Prof. Ewert entwickelten Beziehungsmatrix möchte ich Sie sensibilisieren, über sich selbst nachzudenken.

- Analogie Beziehungs-Matrix (mit welchen Menschen umgebe ich mich?). Zwei Achsen: A. Dauer der Beziehung niedrig/hoch (über 10 Jahre sehr verlässliche Einschätzung, unter 10 fraglich) und B. Relative Bedeutung (Sehr hohe Wichtigkeit oder geringe Wichtigkeit). Daraus ergeben sich wieder 4 strategische Beziehungs-Felder:
- **1. Passanten** (Empfehlung: unwesentliche tägliche Kontakte; auf ein Minimum zu beschränken);
- **2. Bekannte** (Empfehlung: Personen wie Onkels und Tanten, alte Schulfreunde etc; haben heute keine wesentliche Bedeutung mehr in unserem Leben);
- **3. Sympathisanten** (Empfehlung: Hoffnungsträger, können zu wirklich bedeutenden Freunden und Partnern werden; investieren);
- **4. Blutsbrüder und –schwestern** (Empfehlung: Intensiven Kontakt halten zu Ehepartner, Vater, Mutter, beste Freunde...; investieren und viel Aufmerksamkeit geben).

## Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

- Aufgabe: Tragen Sie einmal die Menschen in die Matrix ein, mit denen Sie in Kontakt stehen. Mit welchen dieser 4 Teilmengen verbringen Sie die meiste Zeit? Richtig, den Passanten!! Weil es ja viel bequemer ist, sich mit einem Arbeitskollegen oder dem Nachbarn zum Tennis zu verabreden, weil da keine Probleme auftreten und das lockere, ungezwungene und unverbindliche Beisammensein sichergestellt ist. Und was ist mit den Blutsbrüdern? Der beste Freund wohnt heute in Hamburg und bekommt einmal im Jahr noch den Höflichkeits-Geburtstagsanruf; Der Ehepartner muß weiter warten, bis wir die Zeit haben, gemeinsam Essen zu gehen. Mit der Folge, dass Führungskräfte oft keine Blutsbrüder mehr haben (Freunde weg, Frau weg, Familie weg).

**Fazit:** Vorsicht, dass man sich der wesentlichen Kontakte bewusst wird und auf unwesentliches verzichtet! Hausaufgabe: Schreiben sie einmal Ihre persönliche Beziehungs-Matrix. Sie werden überrascht sein, wie wenig Aufmerksamkeit und Ressourcen Sie den Blutsbrüdern geben! Und: geben Sie allen Ihren Blutsbrüdern regelmäßig Zuneigung, Aufmerksamkeit und investieren in sie (wie bei Produkten eigentlich selbstverständlich)

### 8c. Übung III (Wertekanon)

(ca. 30 Minuten)

Kommen wir zu einer weiteren Schlüsselaussage von Herrn Bergemann. Seine Definition für Werte hat mich sehr beeindruckt (er findet übrigens immer seine eigenen Erklärungen für solche Begriffe): Verbindliche Verabredungen mit sich selbst!

Ich selbst versuche z.B. den Wert „Treue“ einzuhalten. Warum mir diese Verabredung wichtig ist? Nur so kann ich Vertrauen aufbauen und Verlässlichkeit im alltäglichen Tun sicherstellen.

Diskutieren Sie bitte in 3er-Gruppen, welche verbindlichen Verabredungen in Ihrer Abteilung sinnvoll wären und inwieweit diese Werte bereits bekannt sind, gelebt werden und auf einer gemeinsamen Überzeugung basieren!

#### **Hinweise für die anschließende Plenums-Diskussion geben:**

- Sind die von Ihnen vertretenen Werte für den Erfolg Ihrer Abteilung/Firma wesentlich oder handelt es sich mehr um Ihre eigene „Liebhaberei“? (Pünktlichkeit, Genauigkeit...)
- Gibt es Ausnahmen, wann diese Werte nicht eingehalten werden müssen (Notfälle, persönliche Gründe...)
- Vorsicht bei der Übernahme von selbstverständlichen Werten wie z.B. Ehrlichkeit! Wollen wir zu unseren Wettbewerbern wirklich schonungslos ehrlich sein?

**Fazit:** In einer Gruppe sind verbindliche Werte die Basis guter Zusammenarbeit; Werte müssen aber nicht militant permanent eingehalten werden – wichtig ist, dass diese als verbindlich angesehen werden und Ausnahmen nur in Extremfällen akzeptabel sind.

Zusätzliche Frage an Sie: verhalten Sie sich selbst konsequent bei den von Ihnen ausgerufenen Werten (Ehrlichkeit, Verlässlichkeit). Vorsicht: Bitte selbstkritisch

# Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

hinterfragen, sonst werden Ihre Werte-Botschaften zynisch aufgenommen. Das Verhalten im Alltag zeigt, ob Werte gelebt werden oder nur Lippenbekenntnisse sind.

## 8d. Übung IV (Herausforderung)

(ca. 30 Minuten)

Bleiben Sie bitte in Ihren 3-er-Gruppen. Diskutieren Sie diesen Fall und stellen ein Vorgehenskonzept auf, wie man in diesem Fall agieren könnte. Was machen Sie als Führungspersönlichkeit?

Sammeln der Ideen am Flip Chart.

### **Hinweise bei der Plenums-Diskussion geben:**

- Vorurteilsfrei auf die Gruppe zugehen (Jeder hat bei mir eine Chance);
- Keine Einzelgespräche führen (speziell am Anfang nur an die Gruppe Botschaften senden, damit keine Vermutungen und Verdächtigungen aufkommen – später, nach ca. 4 Wochen sind dann Einzelgespräche möglich, da sich eine Meinung gebildet hat);
- Aufzeigen der eigenen Werte, die für einen selbst höchste Wichtigkeit haben; Möglichst über erworbene Autorität die Gefolgschaft der Gruppe sicherstellen (nicht durch die übertragene Autorität)

**Fazit:** In solchen Fällen muß der Vorgesetzte Persönlichkeit zeigen und klare, verbindliche Grundbotschaften senden, um den Beteiligten Orientierung zu geben. Bergemann kann genau das und hat deshalb außergewöhnlichen Erfolg in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern!

## 8e. Übung V (Fähigkeiten und Verhaltensweisen)

(ca. 20 Minuten)

Arbeiten sie wieder in 2-er-Teams.

Schreiben sie auf, welche Fähigkeiten und Kompetenzen Sie und Ihr Nachbar haben könnten und welche Ihnen selbst bzw. dem Nachbarn fehlen. Ich weiß, das ist sehr schwer, den Nachbarn einzuschätzen, ohne ihn/sie zu kennen. Aber genau das passiert im Berufsleben, dass man sehr oberflächlich beurteilt wird.

Beispiel: Ich selbst schätze mich vielleicht als kompetent und zuverlässig ein, halte mich aber für wenig kritikfähig und durchsetzungsschwach. Meinen Kollegen sehe ich als arrogant und durchsetzungsstark an.

Diskutieren sie mit Ihrem Nachbarn das Eigen- und Fremdbild. Wie kamen Sie auf die Einschätzung Ihres Nachbarn (Äußerlichkeiten, Beiträge im Plenum; Verhalten in der Pause...)

### **Hinweise bei der Plenums-Diskussion geben:**

- Lassen Sie sich von Ihren Mitarbeitern „beurteilen“ und geben Sie Feedback;
- Besser die Stärken herausarbeiten und vertiefen, als alle kleinen Schwächen zu bekämpfen;
- Zu welchen Schwächen kann ich stehen und welche möchte ich unbedingt ausmerzen?

**Fazit:** Wir alle haben Stärken und Defizite. Erkenne diese und arbeite daran.

Faustformel ist: mehr die Stärken ausbauen, weniger die Schwächen eliminieren.

# Das Geheimnis der Führungspersönlichkeit

Wortprotokoll (Stand: 3.5.2005)

9. Auflösung Lernziele (ca. 3 Minuten)

10. Persönlicher Aktionsplan (ca. 5 Minuten)

Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen und auch umsetzen werden. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist.

11. Praxisumsetzung verteilen (ca. 2 Minuten)

Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

12. Feedback-Bogen (ca. 3 Minuten)

Bitte nehmen Sie sich zum Abschluß noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

13. Verabschiedung (ca. 2 Minuten)