

Martin Buchwitz



# Klar führen

Menschen wirksam begleiten

DTE



# Inhaltsverzeichnis

Führung ist machbar.....	3
Erfolgsfaktor Führung.....	4
Tipps zur Anwendung.....	5

<b>Woche 1: Sich selbst führen</b> .....	6
1.1 Persönlichkeit entwickeln .....	7
1.2 Mit klarem Blick .....	8
1.3 Eigene Stärken kennen .....	9
1.4 Persönlicher Stil.....	10
1.5 Die Zeit im Griff.....	11
1.6 Das Wesentliche.....	12
1.7 Leben in Balance .....	13

<b>Woche 2: Sich führen lassen</b> .....	14
2.1 Lebenslang lernen .....	15
2.2 Ein Dach über dem Kopf .....	16
2.3 Ich brauche Hilfe!.....	17
2.4 Nobody is perfect.....	18
2.5 Beziehung bleibt.....	19
2.6 Gemeinsam erfolgreich .....	20
2.7 Aus der Geschichte lernen .....	21

<b>Woche 3: Andere führen</b> .....	22
3.1 Menschen fördern.....	23
3.2 Prima Klima .....	24
3.3 Aufgabenbeschreibung.....	25
3.4 Stärken im Fokus .....	26
3.5 Machen lassen.....	27
3.6 Wertschätzende Worte.....	28
3.7 Klare Worte .....	29

<b>Woche 4: Aufgaben (aus)führen</b> .....	30
4.1 Von der Vision zum Ziel .....	31
4.2 Worum es geht .....	32
4.3 Systeme entwickeln .....	33
4.4 Projektkultur .....	34
4.5 Ergebnisse im Blick.....	35
4.6 Das Budget im Blick.....	36
4.7 Wage es!.....	37

Das will ich mir merken .....	38
-------------------------------	----



Martin Buchwitz: Klar führen. Menschen wirksam begleiten · Quadro Nr. 19  
2. Auflage Januar 2015  
© 2011 Down to Earth · Laubacher Str. 16 II · 14197 Berlin

Gestaltung: [www.michaelzimmermann.com](http://www.michaelzimmermann.com)  
Fotos: [photocase.com](http://photocase.com) - jala (1), Saimen. (6),  
kallejipp (14), Sue1 (22), mimav (30)  
Lektorat: Kerstin Hack  
Druck: Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz  
Printed in Germany  
ISBN: 978-3-86270-093-6  
ISBN E-Book: 978-3-86270-094-3

Zitate stammen aus der Zitate-Sammlung  
»Gut gesagt«, Down to Earth Verlag, 2008.

Viele Titel sind auch als E-Book erhältlich, u.a. unter  
[www.down-to-earth.de/e-books](http://www.down-to-earth.de/e-books)

Bezug im Buchhandel oder direkt beim Verlag:  
Down to Earth bei Chrismedia  
Robert-Bosch-Str. 10 · 35460 Staufenberg  
Tel: 06406 - 8346 0 · Fax: 06406 - 8346 125  
[bestellung@chrismedia24.de](mailto:bestellung@chrismedia24.de)

Mehr Inspiration und weitere Quadros unter  
[www.down-to-earth.de](http://www.down-to-earth.de) und [www.meinquadro.de](http://www.meinquadro.de)



## Führung ist machbar

*Führung gibt dem Leben Bedeutung,  
Vision und Hoffnung.*

—Walter C. Wright

■ **Die Beschäftigung mit dem Thema »Führung« hat mein Leben verändert.** Als klassisches Arbeiterkind war mir das Thema lange verschlossen und ich meinte, das sei nur etwas für einige wenige besonders Begabte und Auserwählte. Nach dem Motto: »Entweder man ist zur Führungskraft geboren oder eben nicht.« In meinem Kopf hatte ich hier Manager großer Unternehmen oder Politiker von internationalem Rang vor Augen.

Das Thema begann mich erstmals direkt bei einer Leiberausbildung einer christlichen Organisation zu berühren. Dort lernte ich, wie wichtig die Persönlichkeit eines Leiters ist. Kurz darauf stieß ich in meinem beruflichen Umfeld an meine Grenzen: Die von mir geleitete Abteilung war im Laufe von zehn Jahren von einer auf zehn Personen gewachsen. Ich stellte fest, dass ich mit meinem bisherigen Führungsstil nicht mehr weiterkam. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich sehr wenig Zeit für Leitungsfragen aufgewandt.

Ich agierte ohne Wissen über Leitung »bauchgesteuert«. Durch das Training und die eigenen Erfahrungen sensibilisiert stieß ich auf ein Buch über Führung: »Leading Simple« von Boris Grundl. Ich habe es geradezu verschlungen, denn seine zentrale Botschaft lautete: »Führung ist für dich erlern- und machbar.«

Das hat meine Sicht über Führung verändert. Ich begann, die Welt mit neuen Augen zu sehen. Beruflich sowie auch im privaten und ehrenamtlichen Bereich. Seitdem habe ich das Gelernte Stück um Stück erfolgreich umgesetzt. Auf diesem Weg habe ich viele Menschen kennengelernt, für die das Thema »Führung« ähnlich weit weg erschien wie für mich damals. Ich kenne viele Menschen, denen es nicht in die Wiege gelegt wurde oder die es in ihrem Leben nicht beigebracht bekamen, wie man entspannt und klar leiten kann. Besonders diese Menschen möchte ich mit diesem Quadro ermutigen, Führung auf gesunde Weise erfolgreich zu leben.



# Erfolgsfaktor Führung

Gute Führung ist entscheidend für den Erfolg jeder Organisation. Egal ob es sich dabei um einen Verein, eine Gemeinde, eine Schule, eine Regierung oder eine Firma handelt. Wenn eine Organisation erfolgreich sein will, muss sie in gute und effektive Führung investieren. Jede Organisation hat die Aufgabe, Ziele zu erreichen und Ergebnisse zu erzielen.

Ergebnisorientierung ist wichtig. Doch sie sollte in einer Weise praktiziert werden, bei der die Menschen im Mittelpunkt stehen und nicht nur der rein messbare Erfolg. Der Schriftsteller Gustave Flaubert hat dies so ausgedrückt: »Der Erfolg ist eine Folgeerscheinung. Niemals darf er zum Ziel werden.«

Das Leben bietet vier zentrale Möglichkeiten, in denen Führung gefordert ist.

Die vier wesentlichen Eckpfeiler sind dabei:

1. Sich selbst führen
2. Sich führen lassen
3. Andere führen
4. Aufgaben (aus)führen

Dieses Quadro führt dich in 28 Tagen durch diese spannenden Themenbereiche. Gehe am besten schrittweise vor, indem du dir immer neu realistische Ziele setzt und das Gelernte Stück für Stück in deinem Leben anwendest. Führung ist machbar – gerade für dich.

Viele erhellende Momente bei der Entdeckungsreise durch die Welt der Führung wünschst dir



—Martin Buchwitz

P.S. Gerne würde ich von dir hören, wie dieses Quadro dazu beigetragen hat, dein Leben zu verändern, es erfolgreicher und spannender zu machen. Ich freue mich über jedes Feedback unter [mbuchwitz@me.com](mailto:mbuchwitz@me.com)



## Tipps zur Anwendung

■ Dieses Quadro ist in 28 Kapitel aufgeteilt. Du kannst vier Wochen lang täglich einen Abschnitt lesen und umsetzen. Wenn dich ein Kapitel besonders anspricht, dann lies es ruhig mehrfach.

■ Die Kapitel können fortlaufend oder einzeln gelesen werden. Fang ruhig mit dem Thema an, das dich am meisten interessiert.

■ Am Ende jedes Abschnittes findest du Fragen. Nimm dir Zeit, darüber nachzudenken und sie konkret zu beantworten. Was schriftlich ist, wird konkret. Deshalb empfehle ich dir, die Antworten aufzuschreiben und dir zu notieren, wie du die Handlungsimpulse umsetzen möchtest.

■ Du kannst für deine Notizen ein einfaches Notizbuch nutzen oder *Mein Quadro*, das wir speziell für die Quadro-Serie entwickelt haben.

■ Wer passiv konsumiert, bleibt passiv. Frage dich nach jedem Lesen: Wenn ich jemandem erzählen würde, was der wichtigste Impuls für mich war – was würde ich ihm oder ihr sagen?

■ Nimm dir Zeit, mit anderen darüber zu reden – dadurch verankert es sich besser.

■ Lies das Quadro gemeinsam mit deinem Partner, Freunden oder Kollegen. Sehr hilfreich beim Thema »Führung« ist der Austausch mit anderen Führungskräften. Ihr werdet feststellen, dass Punkte, die man gemeinsam erarbeitet und bespricht, klarer werden und nachhaltiger wirken.

■ Setze die Handlungsimpulse möglichst zeitnah um. Was du selbst einmal ausprobiert hast, prägt sich tiefer ein als Dinge, die du nur liest.

■ Bleibe gelassen. Änderungen geschehen nicht von heute auf morgen. Erlaube dir selbst, in deinem eigenen Tempo dazuzulernen.

■ Mach dir eine Liste der Haltungen und Tools (nicht mehr als 2-5), die du besonders gerne lernen möchtest. Konzentriere dich auf diese Bereiche. Nimm dir diese Liste mehrmals im Jahr zur Hand, um zu beobachten, was du dazugelernt und wie du dich weiterentwickelt hast.

**Woche 1**  
**Sich selbst führen**



## Persönlichkeit entwickeln

■ Wissen und Können machen einen Menschen noch lange nicht zu einer guten und erfolgreichen Führungskraft; mindestens genau so wichtig sind Charakter und Persönlichkeit. Wissen kann man sich aneignen, Persönlichkeit hingegen muss man entwickeln. Führungskräfte, die langfristig erfolgreich sind, verfügen über eine starke Persönlichkeit mit einem gesunden Selbstbewusstsein.

Menschen mit schwachem Selbstwert sind leicht verletzbar. Für sie ist es schwer, zwischen der Person, die etwas tut, und der Sache zu trennen. Das führt dazu, dass ihnen die Souveränität im Umgang mit schwierigen Situationen und mit – aus ihrer Sicht – schwierigen Menschen fehlt. Sie nehmen vieles zu persönlich und verlassen leicht die Sachebene. Menschen werden für sie schnell zu Feinden. Von erfolgreichen Mitarbeitern und Kollegen fühlen sie sich bedroht. Sie behalten Wissen für sich, verbuchen die Erfolge anderer für sich und üben Macht autoritär aus.

*Nur sichere Menschen können führen; die wissen, wer sie sind, und aus dieser Sicherheit heraus authentisch leben.*

—Walter C. Wright

Starke Persönlichkeiten sind sich dagegen ihrer Stärken und Schwächen bewusst und leben ihre Werte auch in der Praxis aus. Nur innerlich gefestigte Persönlichkeiten können eine Atmosphäre schaffen, in der sich Menschen wohlfühlen, die ihnen Sicherheit gibt und in der sie ihr Potenzial ausschöpfen können. Deshalb ist es für Führungskräfte besonders wichtig, nicht nur Wissen zu erwerben, sondern auch an ihrem Charakter zu arbeiten.

### ■ Denk mal

Bist du eine Persönlichkeit mit einem gesunden Selbstbewusstsein? Frage Menschen, denen du vertraust.

### ■ Mach mal

Beobachte: Was verunsichert dich? Was hilft dir, sicherer zu werden? Arbeite daran, in diesen Bereichen mehr Sicherheit zu gewinnen.

# 2.2



## Ein Dach über dem Kopf

■ Viele Menschen haben ein gespaltenes Verhältnis zu Autoritäten. Es fällt ihnen schwer, die Autorität anderer anzuerkennen. Das kann die Autorität eines Vorgesetzten sein. Oder auch die natürliche Autorität eines Menschen, der ihnen in Erfahrung und Know-how voraus ist. In Deutschland hängt dies auch mit dem Missbrauch von Autorität zusammen. Die Worte »Führung« und »Autorität« haben durch den »Führer« einen negativen Beigeschmack bekommen. Wir werden diesen nur langsam wieder los.

Viele Grabenkämpfe in Organisationen kommen daher, dass Menschen offen oder versteckt gegen Vorgesetzte rebellieren und ihnen das Leben schwer machen. Bei der Akzeptanz von Führung geht es nicht um Kadavergehorsam. Es geht vielmehr um die Bereitschaft, anderen Menschen zu erlauben, Entscheidungen zu treffen und in das eigene Leben hineinzusprechen. Vorgesetzte sollten so unterstützt werden, dass sie den maximalen Erfolg haben.

*Nur wer gut nachfolgt, kann auch gut vorausgehen.*

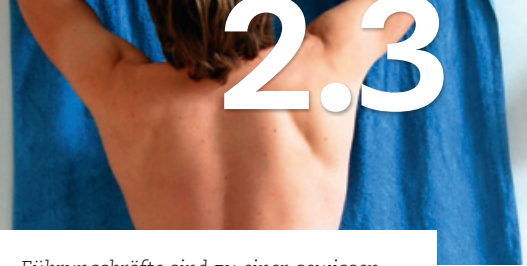
—Martin Bühlmann

Wer selbst in verantwortungsvolle Positionen aufsteigen möchte, sollte das dadurch schaffen, dass er Charakter zeigt und hochwertige Arbeit leistet – nicht dadurch, dass er die Arbeit des Vorgesetzten boykottiert und schlecht macht. Ist er nicht bereit dazu, dann ist ein Stellenwechsel für alle Seiten sinnvoller als ein jahrelanger, erbitterter Kampf aus innerer Rebellion. Früher oder später wird man auch selbst ernten, was man gesät hat.

■ **Denk mal** \_\_\_\_\_  
Kannst du die Leitungsrolle eines Vorgesetzten in deinem Leben anerkennen und diese unterstützen?

■ **Mach mal** \_\_\_\_\_  
Erzähle heute drei Menschen etwas, was du an einem Vorgesetzten schätzt und bewunderst.





## Ich brauche Hilfe!

■ Wer sich weiterentwickeln will, braucht die Erfahrungen und das Wissen anderer. Ein regelmäßiges Coaching mit einem erfahrenen Menschen bietet eine wunderbare Chance für Wachstum. Mit Coaching kann so manche Ehrenrunde erspart und so mancher Weg abgekürzt werden. Auch hier gilt: Man muss das Rad nicht neu erfinden. Es gibt so viele Menschen mit einem unglaublichen Reichtum an Wissen und Erfahrung, die bereit sind, dieses mit anderen Menschen zu teilen – manchmal in einer ehrenamtlichen Mentoringbeziehung oder auf professioneller Basis. Ich bin sehr dankbar, seit vielen Jahren einen Coach, Mentor und Freund an der Seite zu haben. Er ist jemand, dem ich in aller Offenheit und Ehrlichkeit begegne. Ich erlaube ihm, in mein Leben zu sprechen und mir Rat zu geben. Das heißt für mich nicht immer, dass ich tue, was er rät. Aber es bedeutet für mich, dass ich mich immer intensiv damit auseinandersetze und es ernsthaft in Erwägung ziehe.

*Führungskräfte sind zu einer gewissen Reife verpflichtet.*

—Max de Pree

Coaching über eine längere Zeit ermöglicht Weiterentwicklung. In Führungsfragen können die Hinweise, Tipps und Ratschläge eines Coaches von größter Bedeutung sein. Besonders im Umgang mit herausfordernden Menschen und Situationen kann ein Coach den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen – ein Potenzial, das sich keine Führungskraft entgehen lassen sollte.

### ■ Denk mal

Bist du bereit dazu, jemand anders in dein Leben sprechen zu lassen, mit dem du offen und ehrlich bist?

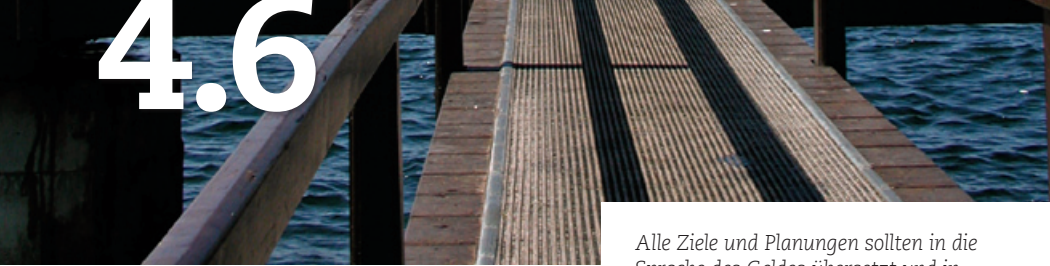
### ■ Mach mal

Suche dir einen Coach deines Vertrauens, mit dem du dich regelmäßig triffst.

# 4.6

## Das Budget im Blick

■ Damit eine Organisation ihren Zweck erfüllen und ihre Ziele erreichen kann, braucht man Ressourcen. Das können je nach Unternehmen ganz unterschiedliche Dinge sein, doch jede Organisation benötigt Menschen und Finanzen. Außer beim Ehrenamt kostet der Einsatz von Menschen etwas. Erhalt und Wachstum einer Organisation ist nur durch den Einsatz von Ressourcen erreichbar. Einnahmen und Ausgaben sind nicht nur Sache des Finanzvorstands oder Kassenswarts. Jeder Mitarbeiter kann einen großen Teil dazu beitragen, dass die Finanzen einer Organisation verantwortungsvoll und ergebnisorientiert eingesetzt werden. Leiter können bei ihren Mitarbeiter ein grundlegendes Verständnis für den Umgang mit Finanzen schaffen. Das kann durch Kommunikation und Schulung geschehen. Besonders effektives Lernen geschieht jedoch dann, wenn die Mitarbeiter aktiv an der Budgetierung beteiligt sind und Verantwortung übernehmen können.



*Alle Ziele und Planungen sollten in die Sprache des Geldes übersetzt und in Budgetplänen festgehalten werden.*

—Boris Grundl

Egal ob in Unternehmen oder Vereinen: Es motiviert Mitarbeiter, wenn sie ein Budget – und sei es auch noch so klein – zu verantworten haben und dafür geradestehen müssen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn Ziele und Ergebnisse an den Einsatz der Finanzen geknüpft sind. Dann wird ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen ganz praktisch.

### ■ Denk mal

Vermittelst du deinen Mitarbeitern ganz praktisch den verantwortungsvollen Umgang mit Finanzen?

### ■ Mach mal

Überlege dir, wo du das Budget als Führungsinstrument einsetzen kannst. Gib deinen Mitarbeitern die maximal mögliche Verantwortung.



## Wage es!

■ Dieses Quadro hat dich in die Welt der Führung eintauchen lassen. Im Kern steht die Botschaft, dass Führung für jeden erlernbar ist und einfach und unkompliziert gelebt werden kann.

Wie so oft beginnt es bei dir. Wenn du gelernt hast, dich selbst zu führen und deine Ziele klar zu verfolgen, hast du die Basis für eine erfolgreiche Arbeit als Führungskraft gelegt. Daneben ist die Bereitschaft, dich selbst führen zu lassen, für deine Entwicklung als Führungskraft von entscheidender Bedeutung.

Wenn diese Grundlagen gelegt sind, dann steht einer erfolgreichen Führungsarbeit nichts mehr im Wege. Dann entwickeln sich deine Mitarbeiter zu eigenständigen Persönlichkeiten, die mit ihren Gaben hervorragende Ergebnisse erzielen. Dann werden Aufgaben so erledigt, dass der Zweck der Organisation erfüllt wird. Und von all dem profitierst nicht nur du selbst, sondern jedes Mitglied der Organisation und die Organisation selbst.

*Am Anfang war die Tat.*

*—Johann Wolfgang von Goethe*

So kann es weitergehen:

- Greif dir aus jeder Woche einen Punkt heraus, an dem du aktiv arbeiten möchtest.
- Tausche dich mit anderen Führungskräften über das aus, was du in diesem Quadro gelernt hast.
- Suche einen Coach um, der dir hilft, dich als Führungskraft zu entwickeln und besser zu werden.
- Lass dir von anderen Menschen spiegeln, wie sie dich als Führungskraft einschätzen.

Klare Führung ist machbar. Wage es!

### ■ Denk mal \_\_\_\_\_

Was war für dich das Wichtigste, das du durch dieses Quadro gelernt hast?

### ■ Mach mal \_\_\_\_\_

Entscheide dich, wie du nun weitermachen möchtest, und schreibe dir deine nächsten Schritte auf.



## Das will ich mir merken:

A large rectangular area with a light blue dotted grid pattern, intended for handwritten notes.





Kerstin Hack  
**Erfolg**  
*schlicht + ergreifend,*  
160 Seiten

Kerstin Hack zeigt in diesem Buch, wie jeder seine Erfolgskriterien finden und für das eigene Leben definieren kann. Von A wie Anfangen über D wie Durchhalten und K wie Krisenzeiten oder M wie Multiplikation bis zum Z wie Ziele – Wissen, wo man ankommen will.

*schlicht + ergreifend Nr. 3*



Christoph Schalk  
**Ziele erreichen**  
*Wie persönliche Veränderung wirklich gelingt,*  
40 Seiten

Wir brauchen Ziele – sonst kommen wir nicht da an, wo wir eigentlich hinwollen. Dieses Quadro zeigt, wie du Schritt für Schritt Ziele so entwickelst, dass sie für Kopf und Bauch stimmig sind und du sie zielstrebig erreichen kannst.

*Quadro Nr. 35*



Annette und Christoph Schalk  
**Mitarbeiter coachen** *Gemeinsam Ziele erreichen, 40 Seiten*

In diesem Quadro kannst du lernen, wie du das Potential deiner Mitarbeiter so freisetzt, dass Veränderung geschieht: Du erreichst deine Ziele, deine Mitarbeiter erreichen ihre Ziele, gemeinsam erreicht ihr eure Ziele als Team.

*Quadro Nr. 13*



C. Schalk / K. Hack  
**SAM-Kurs**  
*Seine Arbeit meistern*

Online-Trainingskurs mit praktischen und umsetzbaren Tipps und Tricks. 14 Wochen für ein besseres Arbeitsleben. Ideal für alle, die entspannter leben und arbeiten möchten.

[dte-training.de/sam](http://dte-training.de/sam)

*Online-Trainingskurs*

Viele Titel auch als  
E-Book erhältlich.

# Klar führen

Der Führende dient mit seiner Tätigkeit sowohl einem guten Zweck als auch denen, die er leitet.  
—Bernhard Bueb

Die Kunst der Menschenführung ist kein Buch mit sieben Siegeln. Gute Führung ist machbar – auch für dich. Dieses Quadro ermutigt dazu, dich aktiv damit auseinanderzusetzen, was gute Führung auszeichnet – und es in deinem Umfeld umzusetzen. Das kann ehrenamtliches Engagement, dein Privatleben oder der berufliche Kontext sein.

Fragen und Handlungsimpulse helfen dir, das Gelesene praktisch umzusetzen. Das Quadro inspiriert und begleitet dich bei deinem Lernprozess mit vier Impulsen pro Tag:

- Ein prägnantes Zitat
- Ein anregender Denkanstoß
- Eine provokante Frage
- Ein praktischer Handlungsimpuls

Ideal für Menschen, die andere positiv prägen und klare Führung leben wollen.

**Quadro** | Menschen führen – leicht gemacht

**DTE**  
Down to Earth

Mit freundlicher Empfehlung von:

ISBN 978-3-86270-093-6



9 783862 700936