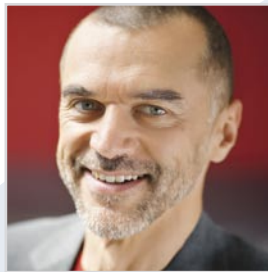




**Erfolgsgemeinschaft.com**  
Qualitätsnetzwerk

# Erfolgskonzepte

*Das Expertenmagazin für Unternehmenserfolg und Persönlichkeitsentwicklung*





## Jürgen W. Goldfuß MTD

Baldenbergstr. 12  
D-78549 Spaichingen

Telefon: +49 (74 24) 63 19  
Fax: +49 (74 24) 54 22  
E-Mail: [goldfuss-mtd@t-online.de](mailto:goldfuss-mtd@t-online.de)  
Internet: [www.goldfuss.com](http://www.goldfuss.com)



## *Souveräne Führungskräfte – gibt es die wirklich?*

In einer Zeit, in der sich Negativmeldungen aus der Wirtschaft überschlagen, herrscht Verwirrung, selbst bei den so genannten Experten.

Souverän in allen Situationen den Überblick behalten, das erwarten Mitarbeiter jetzt von ihren Chefs. Sie wünschen sich den „Fels in der Brandung“, den Chef, der souverän wirkt und nicht mit Worthülsen Nichtssagendes von sich gibt. Denn je undurchschaubarer eine Situation sich darstellt, um so mehr sehnen sich Mitarbeiter nach einer glaubwürdigen Führungspersönlichkeit. Glaubwürdig heißt identisch, in sich ruhend.

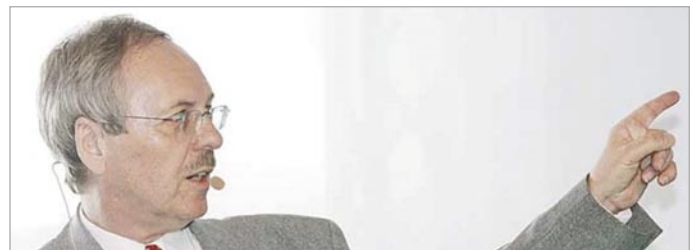
Nun werden in Deutschland Führungskräfte fast ausnahmslos aus der Fachschiene heraus befördert. Manche hervorragende Fachkraft wird somit zur zweitklassigen Führungskraft.

Führen ist aber ein anderes Geschäft als das gewohnte fachliche Arbeiten. Eine Führungskraft wird nicht dafür bezahlt, dass sie „es“ tut, sondern dass „es“ getan wird.

Wenn nun Unsicherheit über die eigene Position, die eigene Zukunft aufkommt, dann fühlt sich so mancher Chef selbst betroffen, dann fällt ihm auf, dass auch er auf einer Gehaltsliste steht, deren Existenz nicht für die Ewigkeit garantiert ist. Führungskräfte bei Daimler, Siemens, Telekom, Opel, ja selbst in kirchlichen Organisationen spüren „the wind of change“.

Führungskräfte werden jetzt eher auf ihre Glaubwürdigkeit hin getestet, mit der (unausgesprochenen) Frage konfrontiert: „Meint der wirklich, was er sagt?“ In Krisensituationen zahlt sich nun aus, wenn man seine Glaubwürdigkeit bewahrt hat, glaubhaft wirkt. Mitarbeiter wollen einer Führungskraft vertrauen können. Nur dann werden sie loyal hinter ihrem Chef stehen. Vertrauen allerdings ist wie ein Federkissen: mit einem Schnitt zerstört, die Federn im Winde verweht. Alle wieder einzusammeln, das wird nicht gelingen.

*Wegen deines IQ  
wirst du eingestellt,  
aber wegen deines EQ  
wirst du befördert.*



Wie aber sollte sich eine Führungskraft in schwierigen Zeiten verhalten? Welche der unzähligen Management Methoden, die in regelmäßigen Abständen auf den Markt geworfen werden, ist nun die richtige für die heutige Zeit? Eine erprobte Methode ist das „TOK Prinzip“.

Die Abkürzung steht für  
**Transparenz**  
**Offenheit**  
**Konsequenz.**



### Transparenz

beginnt bereits vor der Krise, nämlich dann, wenn den Mitarbeitern die Situation des Unternehmens und der Branche regelmäßig verständlich dargestellt wird.

Ein Mitarbeiter, dessen Informationsquellen lediglich Boulevard- oder Gewerkschaftszeitungen sind, besitzen ein etwas anderes Weltbild als ein Mitarbeiter, der ab und zu einen Blick in die FAZ oder die Wirtschaftswoche wirft. Hier ist die Führungskraft als Informationsvermittler gefragt, als Aufklärer.

### Offenheit

heißt, offen und ohne Umschweife die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung (oder Nicht-Entscheidung) mit den Beteiligten zu diskutieren, professionell. So wie der Arzt, der einem Patienten eine schlechte Nachricht über den Gesundheitszustand überbringt und der mit wohlüberlegten Worten die Denkwelt des Empfängers schnell erreichen muss.

Und so wie der Arzt Tipps und Vorschläge für die Gesundung liefert, so sollte eine Führungskraft realistische Vorschläge und Anregungen für die Zukunft mitliefern. Dass nicht jede Nachricht von jedem Empfänger gleichermaßen begeistert aufgenommen wird, das weiß jeder Arzt und das sollte auch jede Führungskraft wissen.

### Konsequenz

heißt, beschlossene Entscheidungen konsequent, ohne wenn und aber, durchzusetzen. Ein Punkt, der vielen jüngeren Führungskräften oft schlaflose Nächte bereitet. Vor allem, wenn Widerstände gegen unpopuläre Maßnahmen spürbar werden. Hier ist die Führungskraft als „Macher“ gefragt. Im Führungsgeschäft entstehen häufig Loyalitätskonflikte, vor allem dann, wenn unklare Aussagen von „oben“ kommen oder nicht erreichbare Vorgaben nach „unten“ kommuniziert werden sollen.

*Wisse immer,  
was du sagst,  
aber sage nicht immer,  
was du weißt.*



Dann sollten die Ursachen für den Loyalitätskonflikt kritisch analysiert werden. Woher stammen die Bedenken, steht man mit seinen Gefühlen alleine da, wie wird sich das Unternehmen und die Branche weiterentwickeln? Fragen, die in Ruhe überlegt und mit einem Sparringspartner diskutiert werden sollten.

Ergibt die Prüfung ein negatives Ergebnis, dann ist die Entscheidung eigentlich schon gefallen:

Wenn du feststellst, du reitest ein totes Pferd, dann steig ab. Es gibt noch genügend Pferde in der Welt. Und wer reiten kann, der wird immer das passende Pferd finden, um es zu führen.

### ÜBER DEN AUTOR

**Jürgen W. Goldfuß** hat sich nach einer internationalen Karriere als Projektleiter, Produktmanager und Marketingleiter vor 20 Jahren als **Berater, Trainer, Publizist und Autor** selbstständig gemacht.

Einige seiner **10 Bücher** sind auch in Korea und China erschienen. Mittlerweile verfasste er über **300 Artikel** für verschiedene Medien.

Er scheut sich nicht, erfrischend offen und ohne Verklammerungen als **Anti-Guru** aufzutreten, der ohne Umschweife Probleme und Chancen von Führungskräften auf den Punkt bringt.

**Die Reaktion seines Publikums:**  
„Der Mann hat Recht“.



## Impressum

Dieser Artikel ist ein Auszug aus der Zeitschrift  
**Erfolgskonzepte** Nr. 1/2009.

### **Erfolgskonzepte** ist eine Publikation der

Erfolgsgemeinschaft Joachim Klein

Obere Bahnhofstr. 13

D-85604 Zorneding

Telefon: +49 (81 06) 99 95 67

Fax: +49 (81 06) 99 95 68

E-Mail: [j.klein@erfolgsgemeinschaft.com](mailto:j.klein@erfolgsgemeinschaft.com)

Internet: [www.erfolgsgemeinschaft.com](http://www.erfolgsgemeinschaft.com)

### **Chefredakteur**

Joachim Klein

(verantwortlich für den Inhalt)

### **Redaktion**

Dr. Markus Blaschka

Dr. Boris Springer

### **Grafik & Layout**

Agentur Betina Graf-Deveci

[www.fit-fuer-den-markt.de](http://www.fit-fuer-den-markt.de)

### **Urheberrecht**

Alle in **Erfolgskonzepte** erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch Übersetzungen, sind vorbehalten. Reproduktion jeglicher Art, ob Fotokopie, Mikrofilm oder Erfassung in Datenverarbeitungsanlagen, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers. Aus der Veröffentlichung kann nicht geschlossen werden, dass die beschriebene Lösung oder verwendete Bezeichnung frei von gewerblichen Schutzrechten sind.

### **Haftung**

Die Autoren von **Erfolgskonzepte** handeln rechtlich selbstständig als Person oder für das in den jeweiligen Kontaktdaten genannte Unternehmen. Gemeinsame Veröffentlichungen begründen ausdrücklich keine Gesellschaft(en) bürgerlichen Rechts.

Für den Fall, dass in **Erfolgskonzepte** unzutreffende Informationen oder in veröffentlichten Programmen oder Schaltungen Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Herausgebers oder seiner Mitarbeiter in Betracht.

Für unaufgefordert eingesandte Manuskripte, Datenträger, Produkte oder Fotos wird keine Haftung übernommen.

### **Pressemitteilungen**

Schicken Sie Ihre Pressemitteilungen bitte per E-Mail an [j.klein@erfolgsgemeinschaft.com](mailto:j.klein@erfolgsgemeinschaft.com)