

Frank Uffmann

# Führungspraxis



Ein interaktives Lexikon für Führungskräfte  
aus der Praxis für die Praxis  
mit dem Führungsmodell für Digital Leadership



# Führungspraxis

Frank Uffmann war in den letzten fünfzehn Jahren, als Mitglied der Geschäftsleitung einer deutschen Privatbank, für zwei Regionen im Herzen von Nordrhein-Westfalen verantwortlich. Die vielen Erfahrungen in zwei Großbanken waren durch die Finanzkrise geprägt von Restrukturierungen, Personalabbau und dem großen Thema Integration durch die Übernahme einer Bank. Dabei beobachtete er immer wieder handwerkliche Defizite bei Führungskräften in den Bereichen Führung, Kommunikation und Management, die er auf eine unzureichende bzw. nicht vorhandene Ausbildung zurückführte. Im Jahre 2009 erwarb er vom St. Galler Management Institut das Leadership Diplom, um seine theoretischen Grundlagen zu erweitern und diese dann in der Praxis auszutesten bis zum eigenen erfolgreichen Einsatz. Er dokumentierte über Jahre diese Erfahrungen, die zum einen in diesem Buch als **Lexikon – DAS ABC DER FÜHRUNG** – Einzug gehalten haben und zum anderen entwickelte er ein funktionales Grundmodell in der Führung, **das Modell der Triagilität**. Alle Kapitel des Buches ergeben in der Summe eine Art Praxis-Guideline zur Führung von Mitarbeitern: ein Nachschlagewerk mit vielen Tipps und Downloads für den direkten Einsatz in der Praxis.

Heute ist Frank Uffmann selbstständig. Er gründete im Jahr 2016 das Praxis Institut für zertifizierte Führung, PizF GmbH, um seine Mission ***Führung verändern – mit Erfolg und zum Erfolg führen*** zu verwirklichen. Sein Traum ist in Erfüllung gegangen...

Kontakt: [www.pizf.de](http://www.pizf.de)

Frank Uffmann

# Führungspraxis

Ein Lexikon für Führungskräfte aus der Praxis für die Praxis mit dem Führungsmodell für Digital Leadership

ISBN 9783746066578 (Print)

Düsseldorf, Februar 2018

Copyright © 2018 Frank Uffmann

Lektorat: Karin Spura

Gestaltung: Frank Uffmann

Umschlagentwurf: BoD

Umschlagmotiv: Frank Uffmann

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten

sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Für Marion**

# Inhalt

Setup – für wen ist dieses Buch? .....	11
Einführung .....	14

## Kapitel 1

Meine besten fünf Führungstipps aus der Praxis .....	21
------------------------------------------------------	----

## Kapitel 2

<i>Führungsmodell</i> .....	23
2.1 Modell der Triagilität .....	23
2.2 Mitarbeiter – Grundbedürfnisse .....	25
2.3 Beziehung - Mitarbeiterorientierte Führung .....	35
2.4 Aktion - Handlungsorientierte Führung .....	43

## Kapitel 3

<i>Lexikon: das ABC der Führung</i> .....	50
3.1 Anerkennung und Lob .....	51
3.2 Angst .....	59
3.3 Beurteilung .....	67
3.5 Change .....	81
3.6 Coaching .....	89
3.7 Follow-in .....	96
3.8 Führung .....	102
3.9 Grenzen .....	112
3.10 Kommunikation .....	118
3.11 Konflikt (Kritikgespräch) .....	128
3.12 Leistung .....	136



3.13	Lernen.....	143
3.14	Macht (Manipulation).....	150
3.15	Management.....	158
3.16	Motivation.....	166
3.17	Opfer.....	177
3.18	Personalauswahl .....	183
3.19	Stress.....	189
3.20	Team.....	197
3.21	Vision.....	205
3.22	Werte.....	210
3.23	Ziele.....	218

## Kapitel 4

4.1	Die Geschichte zu diesem Buch .....	224
4.2	Schlusswort.....	227

## Kapitel 5

<i>Anhang</i> .....	228	
5.1	Literaturverzeichnis.....	228
5.2	Internetlinks.....	230
5.3	Register .....	233
5.4	Abbildungsverzeichnis.....	239
5.5	Übersicht aller Praxistipps .....	241
5.6	Code zur Freischaltung der Downloads.....	243
5.7	Danksagung .....	244

## Setup – für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch ist für jeden Menschen gedacht, der eine Führungsaufgabe ausfüllt. Damit meine ich Manager, die ein Unternehmen leiten ebenso wie angestellte und zukünftige Führungskräfte, Unternehmer und Freiberufler - folglich jeden Selbstständigen. Das Ziel dieses Buches ist es, zum einen eine praktische Hilfe im Alltag zu sein und zum anderen ein Nachschlagewerk mit Tipps und Beispielen **aus der Praxis für die Praxis**.

## Inhaltsübersicht mit Leseanleitung

Das Buch ist in fünf unterschiedliche Kapitel aufgeteilt, wobei Sie in den Teilen eins bis drei Inhalte wie Fragebögen für Selbsttests, Checklisten oder auch die Grafiken lesen und über die Homepage ([www.pizf.de](http://www.pizf.de)) herunterladen können. Kapitel vier beinhaltet die Geschichte zu diesem Buch und in Kapitel fünf finden Sie die üblichen Anhänge. Ich habe bewusst auch Internetlinks beigefügt, damit der Leser mit wenig Zeit schnell Zugriff auf vertiefende Informationen bekommt, bevor der Griff ins Regal einer Bücherei erfolgen muss.

In der Einführung erfolgt die Herleitung, warum Führung in Deutschland immer noch stark hierarchisch geprägt ist. **Kapitel eins** des Buches habe ich für den Leser mit wenig Zeit geschrieben; auf einer Seite finden Sie dort meine **5 besten Führungstipps aus der Praxis**. Die tiefer gehenden Erläuterungen dazu lesen Sie in den jeweiligen Kapiteln. Sie geben Antwort auf die Frage: "Was brauche ich täglich in der Führung und wie mache ich das genau?" Im **zweiten Kapitel** biete ich ein dreistufiges, von mir aus der Praxis entwickeltes **Führungsmodell** an, anhand dessen eine im digitalen Zeitalter angekommene zeitgemäße Führung umsetzbar ist, **das Modell der Triagilität**<sup>1</sup>. Die Idee basiert auf dem durch die Digitalisierung verursachten Veränderungsprozess in der Führung und zeigt Lösungsvorschläge auf für die drei Bereiche

---

1 Siehe Definition auf S. 13

**Mitarbeiter** - Grundbedürfnisse

**Beziehung** - Mitarbeiterorientierte Führung

**Aktion** - Handlungsorientierte Führung

## 2.1 Mitarbeiter - Grundbedürfnisse

Mit Hilfe eines Fragebogens können Sie feststellen, ob Ihre Grundbedürfnisse erfüllt und wie motiviert und zufrieden Sie selbst und Ihre Mitarbeiter sind. Aus dem gemeinsamen Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter und dem Abgleich von Wunsch und Wirklichkeit werden Sie neue Erkenntnisse gewinnen. Die Basis für eine noch erfolgreichere Zusammenarbeit ist gelegt!

## 2.2 Beziehung - Mitarbeiterorientierte Führung

Nehmen Sie den Reflexionsbogen zur Hand und analysieren Sie, auf welcher Beziehungsstufe Sie zu jedem einzelnen Mitarbeiter stehen. Im Anschluss starten Sie mit ihren Ideen zur Umsetzung, um mit Ihrem Mitarbeiter Stufe für Stufe gemeinsam zu erklimmen. Sie werden feststellen, das ganze Team hat mehr Freude am Miteinander und an der Arbeit, was in der Regel auch einen positiven Einfluss auf das Arbeitsergebnis hat. Machen Sie den Test, es funktioniert!

## 2.3 Aktion - Handlungsorientierte Führung

Führen Sie eine Einschätzung Ihrer Mitarbeiter anhand des Bildes und der Checkliste bezogen auf Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit durch. Fragen Sie sich selbst, inwieweit die Verbindung von Handlung/Lernen/Feedback mit hoher Zielorientierung und Disziplin sowohl vom Mitarbeiter als auch von Ihnen eingehalten wird. Dabei sollte jedem der Sinn und die Bedeutung seiner Aufgabe klar sein. Nun kann aus Beruf Berufung werden...

Im **dritten** und mit Abstand umfangreichsten **Kapitel** des Buches stelle ich mein **Lexikon** - das **ABC der Führung** - vor. Die aus meiner Sicht drei- und zwanzig wichtigsten Führungsthemen habe ich für einen schnellen Blick kompakt auf jeweils drei bis maximal vier Seiten mit Tipps aus der

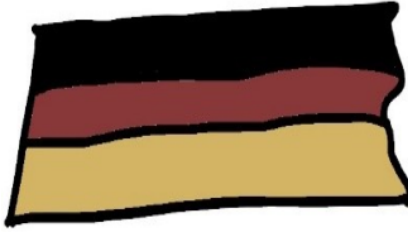
Praxis zusammengefasst. Wer dann noch Lust und Zeit hat, sich mit dem jeweiligen Thema tiefer gehend zu beschäftigen, der findet auf den Folgeseiten zusätzliche Informationen dazu.

**Fazit:** Dieses Buch beinhaltet Arbeitsblätter zum Download für die tägliche Führungspraxis, dient als Lexikon mit wertvollen Praxistipps und soll Inspiration sein, die eingetretenen Pfade zu verlassen. Wenn Sie für sich, angeregt durch dieses Buch, einen Ansporn zum Ausprobieren und zum Üben finden, dann erfüllt das Buch seinen angedachten Zweck.



Und nun...viel Freude beim Lesen!

## Einführung



### Führung in Deutschland

Deutschland ist im Jahr 2016 wieder Exportweltmeister. In unserem Land werden pro Jahr die meisten Patente weltweit eingereicht. In Europa sind wir Wirtschaftsmacht Nr. 1, wie an der Rolle von Frau Merkel gerade in den letzten Monaten mit Blick auf Herrn Trump erlebbar war und ist. "Wir Deutschen sind richtig gut", und darauf können wir stolz sein! Sie ahnen es schon, das klingt nach einem ABER. Der Grund: **In der Führung von Mitarbeitern haben wir Deutschen noch viel Luft nach oben.** Sie werden meine These lesen, warum das so ist und Sie erhalten mit diesem Buch die Chance, höhere Führungssphären zu erklimmen.

**Geschichte:** In der nationalsozialistischen Zeit und während des Krieges war der vorherrschende Führungsstil in Deutschland stark hierarchisch geprägt. Das dahinterliegende Menschenbild war das des rational gesteuerten *Homo Ökonomikus* oder *Economic Man*. In das Bild des Managers mit angeborenem Charisma, der *great man*-Theorien, passte dann ja auch unsere geschichtliche Entwicklung zu dieser Zeit. Der dazu gehörende Führungsstil kann als

**KKK = Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren**

bezeichnet werden. In den Fünfzigern hat sich in Deutschland niemand wirklich Gedanken um das Thema Führung gemacht, denn wir Deutschen waren mit dem täglichen Überlebenskampf und dem Wiederaufbau beschäftigt. Die fünfziger Jahre waren eine Zeit des Anpackens und des Aufbaus, in der so etwas wie Anerkennung von Leistungen nur eingeschränkt stattfand; zu dieser Zeit ging es ausschließlich um die

Befriedigung der Grundbedürfnisse<sup>2</sup>. Dann brach mit den Sechzigern in Deutschland eine neue Ära an: das Wirtschaftswunder. Teile des Wiederaufbaus waren geschafft, die wirtschaftliche Situation verbesserte sich immer mehr und die Grundbedürfnisse konnten befriedigt werden. Auch zu diesem Zeitpunkt spielte der Blick auf das Thema Führung oder Führungsqualitäten in Deutschland nach wie vor keine Rolle, denn fast alle Unternehmen und damit die Manager waren erfolgreich, wieso sollte eine erfolgreiche Führung hinterfragt werden?! Eine bessere Selbstbestätigung als Erfolg für den vermeintlich "richtigen" Führungsstil gab es nicht. Lob und Anerkennung als Führungsinstrument oder Grundlage zur Motivierung wurde in dieser Zeit weniger aktiv eingesetzt und substituierte sich von selbst durch den wachsenden wirtschaftlichen Wohlstand in breiten Bevölkerungsschichten, was selbstverständlich eine Form der Anerkennung war. In der Zwischenzeit hatte sich allerdings die Führungsforschung (Führungsstile, Leistungswirksamkeit, Motivation) weiterentwickelt und es lagen, ausgehend von Amerika, mittlerweile eindeutige Studien vor, die ab den siebziger Jahren zunehmenden Einfluss auch auf das Führungsverhalten der Manager in Deutschland erlangten. Das sich hierbei entwickelnde Führungsverhalten kann mit

### **FFF = Fordern, Fördern, Feedback**

beschrieben werden und ich vermute, das kommt vielen von Ihnen schon bekannter vor.

Springen wir gedanklich noch einmal zurück in die sechziger Jahre: wer waren unsere damaligen Führungskräfte, Selbstständige und Unternehmer? Ihre Jugend hatte diese Generation, die jetzt erfolgreich am Ruder saß, in den vierziger, dreißiger oder gar zwanziger Jahren verbracht und somit überwiegend hierarchische Erfahrungen in der Familie und auch in der Gesellschaft erlebt. Bezogen auf das Führungsverständnis waren

---

2 Vgl. Internet, Wikipedia Maslow, Bedürfnishierarchie

diese Erfahrungen als positiv (die gute alte Zeit) abgespeichert und wurden von fast niemandem hinterfragt. Folglich wurden die vermeintlich guten Erfahrungen auch im eigenen Führungsverhalten widergespiegelt und in der Vorbildrolle wiederum an die nächste Generation weitergegeben. Es scheint also nicht weiter verwunderlich, dass ausgerechnet Ende der Sechziger die Flower-Power-Bewegung entstanden ist, denn die damaligen Jugendlichen sind schon in der Zeit des Wiederaufbaus mit seinem beginnenden Wohlstand groß geworden und haben selbst nicht mehr diese hierarchisch geprägten Erlebnisse aus dem Krieg gehabt wie die eigenen Eltern. Jetzt folgte die Auflehnung gegen diese Strukturen in der Familie und gegen den Staat. In der Folgezeit bekamen Themen wie Erziehung und Führung einen ganz neuen Stellenwert in unserer Gesellschaft und als Resultat beschäftigten sich z.B. der Staat, Schulen, Universitäten, Unternehmen und Eltern damit. Das Ergebnis aus Führungsforschung und Führungspraxis war:

### ***Management by objectives*<sup>3</sup> – Führen mit Zielen.**

Gegen Ende der siebziger Jahre setzte sich in Deutschland als Führungsstil immer mehr *Management by objectives (MbO)* durch und im Führungsverhalten erlebten die Mitarbeiter zusätzlich zu Zielvereinbarungen: fordern, fördern und Feedback. Sollte in Ihnen jetzt der Gedanke aufsteigen: "Das liest sich noch ziemlich aktuell", dann kann ich das aus meinem eigenen Erleben nur bestätigen. Im Jahr 2012 hat mir bei einem Mittagessen ein Vorstand eines Dax Konzerns auf meine Frage nach dem Führungsstil im Konzern noch voller Stolz von *Management by objectives* (das Konzept stammt aus dem Jahre 1954), gepaart mit *best practise* erzählt. Ich war entsetzt!

Zurück zur geschichtlichen Entwicklung:

Was ist seitdem in unserer Führungskultur passiert? Die aus der Forschung kommenden *Situativen* und *Systemischen Führungsansätze*

---

3 Vgl. Internet Wikipedia, Peter Drucker (1954), Management by objektives

haben sich in der Führungspraxis ebenso wenig durchgesetzt wie die bisherigen Ideen aus der Neurowissenschaft (*Brain-Directed Man*). Einzig die *Transaktionale Führung*<sup>4</sup> (Tausch von Arbeit/Leistung gegen Geld und auch Boni) fand und findet in deutschen Unternehmen statt, was wir an immer wieder auftauchenden Artikeln in den Medien über Exzesse bei der Verteilung von Boni in Vorständen oder Aufsichtsräten feststellen können. **Wo steht unsere Führungskultur in Deutschland im Jahre 2017**, ca. 60 Jahre nach der Entwicklung von *Management by objectives* und fast 40 Jahre nach Erforschung der *Transaktionalen Führung*? Meine These lautet, dass viele Unternehmen nach wie vor noch hierarchisch geprägt sind. Die Führungsstile vermengen *Management by objectives* und *Transaktionaler Führung* mit einer Prise *Best Practise* oder "FFF". Ausnahmen bestätigen die Regel.

Die nächste Frage drängt sich fast zwangsläufig auf: Wenn unsere Führungstheorie, auf deren Basis wir heute führen, vierzig bis sechzig Jahre alt ist, passt die gelebte Führung der Manager, Führungskräfte und Unternehmer noch in dieses dynamische Umfeld in Zeiten der Digitalisierung? Wer kann diese Frage besser beantworten als die Mitarbeiter. Werfen wir einen Blick auf aktuelle Umfrageergebnisse:

#### **Gallup Deutschland, Engagement Index Deutschland 2016<sup>5</sup>**

- 18% aller Befragten haben daran gedacht, das Unternehmen aufgrund des direkten Vorgesetzten zu verlassen
- 70% der Befragten haben eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen
- 15% der Befragten haben keinerlei emotionale Bindung an ihr Unternehmen und von den restlichen 85% aller Mitarbeiter stimmen 18% der Aussage zu: "Die Führung, die ich bei der Arbeit

---

4 Vgl. Internet Wikipedia, McGregor/Burns (1978), Transaktionale Führung

5 Vgl. Internet: Gallup (2017), Engagement Index Deutschland 2016



erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten". (85 x 18 = 15,3%).

- **Folglich: 84,7% aller Beschäftigten im Unternehmen leisten keine hervorragende Arbeit! ... wegen der erlebten Führungsleistung!**

**Hochschule Niederrhein, Studie von Prof. Cisik<sup>6</sup> Führungskultur in Deutschland**

- Führungskräfte fordern viel und bieten wenig
- Die Führungskultur ist stärker aufgaben- als beziehungsorientiert
- Die persönlichen Erwartungen der Mitarbeiter an das Führungsverhalten werden nur bedingt erfüllt

**Willis Towers Watson, weltweite Studie, Pressemitteilung<sup>7</sup>**

- 60% der Mitarbeiter weltweit fühlen sich durch den Vorgesetzten in ihrer Entwicklung gefördert, in Deutschland weniger als 50% der Mitarbeiter
- Deutschen Managern fällt es schwerer, ihre Mitarbeiter zu inspirieren
- Auffällig ist, dass der Anteil der Arbeitnehmer, die "Dienst nach Vorschrift" machen, von 21% (2014) auf 26% (2016) gestiegen ist
- Unterm Strich erhalten deutsche Führungskräfte bezüglich aller Schlüsselkompetenzen schlechtere Bewertungen als Führungskräfte in der EMEA-Region oder weltweit

Ein Grund dafür könnte in der Auswahl von Führungskräften in Deutschland liegen, die, anders als in anderen Ländern, vor allem nach Fachexpertise und weniger nach Führungskompetenz ausgewählt werden.

---

6 Vgl. Internet: Cisik Consulting (2016), Führungskultur in Deutschland, September 2016

7 Vgl. Internet: Willis Tower Watson (2016), Pressemitteilung vom 12.10.2016

**Fazit: Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund innerer Kündigung belaufen sich in Deutschland auf mehr als 80,3 Milliarden Euro jährlich, wie Gallup feststellt, und unqualifizierte Führung hat einen wesentlichen Anteil daran. Autsch!**

These: Aufgrund der geschichtlichen Entwicklung in Deutschland, wie vorher dargestellt, sind Führungskräfte, Manager, Selbstständige und Unternehmer in ihrer Kindheit und Jugend in einem stark hierarchisch geprägten Umfeld groß geworden. Die positiven Eigenschaften daraus haben uns zu dem gemacht, was wir heute sind: Exportweltmeister und Made in Germany sind starke Marken. Viele Studien zeigen allerdings: Für die Zukunft sind wir damit nicht ausreichend gerüstet. Die jüngeren Menschen stellen mittlerweile andere Anforderungen an Führungsleistungen und, ebenso wie durch die Digitalisierung die Technik vorangetrieben wird, so gilt es auch, das Führungsverhalten weiterzuentwickeln. Dabei ist die gute Nachricht: Die nächste Führungsgeneration steht schon in den Startlöchern...

Genau aus diesem Grund habe ich das Buch geschrieben, es ist mein Beitrag zur Weiterentwicklung der Führung in Deutschland. Meine Ideen und Erfahrungen beziehen sich auf unsere heutige Führungskultur, in der auch ich groß geworden bin. Wie können wir uns also verbessern und weiterentwickeln? Wir müssen uns die **Grundbedürfnisse**<sup>8</sup> eines Mitarbeiters im heutigen Arbeitsumfeld genauer ansehen und dafür Sorge tragen, dass diese erfüllt werden. Wir brauchen mehr Sensibilität und Empathie für die **Beziehung** zum Mitarbeiter<sup>9</sup>, in Unterscheidung zur **Aktion** - eine handlungsorientierte Führung<sup>10</sup> mit mehr Verbindlichkeit, Genauigkeit und Disziplin in der Umsetzung. Was das genau bedeutet, lesen Sie in den folgenden Kapiteln.

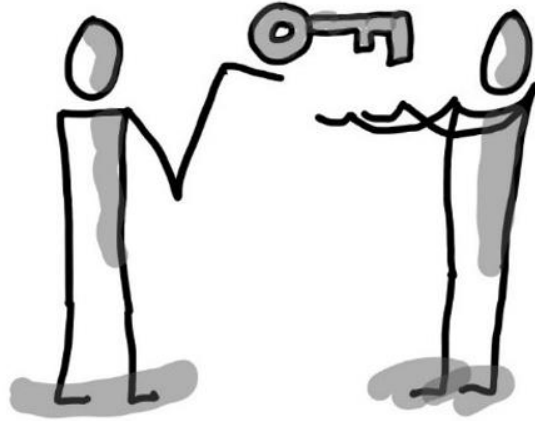
---

8 Siehe Kapitel 2.1, Mitarbeiter - Grundbedürfnisse

9 Siehe Kapitel 2.2 Beziehung - Mitarbeiterorientierte Führung

10 Siehe Kapitel 2.3 Aktion - Handlungsorientierte Führung

Die neue Währung für gute Führung in der Zukunft heißt: Weiterbildung!  
Mitarbeiter aus- und weiterbilden wird der Erfolgsfaktor für Mitarbeiterbindung und damit sind die neuen Rollen einer Führungskraft definiert:  
LernCoach und LeaderTeacher!



Und nun geht es endlich los...

# Kapitel 1

## Meine besten fünf Führungstipps aus der Praxis

Für den Leser mit wenig Zeit, der schnelle Lösungen sucht, habe ich meine fünf besten Führungsfavoriten für *Jedentag* kurz und plakativ auf einer Seite zusammengefasst und zum Download auf meiner Homepage zur Verfügung gestellt. Hier sind sie:

Abbildung 1: Meine 5 Führungsfavoriten<sup>11</sup>

 <b>Meine 5 Führungsfavoriten für Jedentag</b>	
<b>I. W I R - Kommunikation kommt noch vor Führung</b>	<b>Seite Kapitel</b>
1. Wahrnehmung / Interpretation / Reaktion	120 3.10 Kommunikation
<b>II. Anerkennen / Loben</b>	
1. Loben konkret und typgerecht (unter vier Augen)	53 3.1 Anerkennung
2. Bei etwas Gutem "erwischen" (Stundenplan)	51 / 168 3.16 Motivation
<b>III. Menschen brauchen Grenzen</b>	
1. Vorwürfe machen keine Freu(n)de	179 3.17 Opfer
2. Hart in der Sache und weich zum Menschen	114 3.9 Grenzen
3. Verbindlichkeit schaffen (Kommunikationstreppe)	45 2.4 Aktion - HF
<b>IV. Vorbild sein</b>	
1. Sie sind Vorbild im Verhalten (vormachen, mitmachen)	39 / 104 3.8 Führung
2. Sie sind Vorbild als Person (Einstellung, Haltung, Werte)	213 3.22 Werte
3. Sie sind Lerncoach für ihre Mitarbeiter	144 ff 3.13 Lernen
<b>V. Ziele sind wichtig</b>	
1. Ziele müssen allen bekannt sein	219 3.23 Ziele
2. Über Ziele und Zielerreichungen sprechen	220 3.23 Ziele
3. Zielerreichung sichtbar machen und Erfolge feiern	198 3.20 Team

**Wichtigste Führungsaufgabe: NICHT DEMOTIVIEREN!!**

<sup>11</sup> Kostenfreier Download unter [www.pizf.de](http://www.pizf.de)

In der Aufzählung entspricht die Reihenfolge der Tipps dem Grad der Wichtigkeit, den ich dem Führungsverhalten beimesse. In diesem Buch werde ich auf verschiedenen Seiten diese Tipps näher erläutern und Sie können über die Angabe der Seitenzahl weitere Hintergrundinformationen nachlesen. Alle tiefer gehenden Informationen lesen Sie in den einzelnen Kapiteln, in denen auf drei bis vier Seiten die wichtigsten Informationen und Tipps zu den Schlagwörtern stehen. Viel Freude dabei!

Mich stört die Glorifizierung von Managern, die ich nach wie vor in den Medien erlebe. Mich stört, dass es nach wie vor zu wenig Differenzierung zwischen Management und Leadership gibt, aus der meine jetzige Mission geboren ist. Mich stört, dass es für Manager keine Ausbildung gibt, deren Ende mit einer Qualifikation bescheinigt wird, denn Beispiele für schlechtes Management erleben wir alle täglich zuhauf im Internet und den Zeitungen. Mich stört, dass Unternehmen Geld für eine Versicherung gegen Managementfehler ausgeben, aber ein Qualifikationsnachweis in Form einer Ausbildung in Management, Leadership und Kommunikation nicht verlangt wird. Mich stört, dass wir in Deutschland offenbar lernresistent sind, wenn ich nach wie vor von Führung durch Angst oder Machtspielereien höre oder lese und wir uns den Luxus der Ignoranz erlauben. Ich stoße hiermit den Sockel der Sorte "Manager in schwarz und mit Krawatte" um und mein Beitrag zu einer guten Ausbildung ist dieses Buch, das Sie willkommen heißt in den Niederungen der täglichen Führung! In meiner täglichen Führungsarbeit haben mir die 5 Führungsfavoriten sehr geholfen, einen guten Job für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen zu leisten, denn sie sind die Essenz aus mehr als 20 Jahren Führungserfahrung. Nutzen Sie für sich und damit letztendlich auch für Ihre Mitarbeiter dieses Buch als Arbeitsgrundlage und Sie werden die Veränderungen in Ihrer Führung erleben. Wenn es Ihnen gelingt, obige Tipps in Ihren Führungsalltag zu integrieren und zur Routine werden zu lassen, dann ist das eine gute Grundlage für Ihre tägliche Führung.

## Kapitel 2

### Führungsmodell

#### 2.1 Modell der Triagilität

Die zunehmende Digitalisierung verändert immer mehr das einzelne Leben eines Menschen und das Leben in unserer Gesellschaft und nimmt so immer größeren Einfluss auf unseren Tagesablauf. Das gilt für das Privatleben, aber umso mehr für die Arbeitswelt. Einzelne Arbeitsplätze verändern sich, fallen ganz weg und neue entstehen, Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verändern sich z.B. in Ort, Zeit und der Form der Kommunikation und nicht zuletzt passt sich das tägliche Handeln am Arbeitsplatz den Veränderungen durch die Digitalisierung an. Auch in der Führung ist ein neues Kapitel aufgeschlagen. Ich bin fest davon überzeugt, die Digitalisierung schreibt die Zukunft der Führung neu!

Bedeutung/Definition:

Triagilität setzt sich aus den Worten Tri (drei) und Agilität<sup>12</sup> zusammen. Triagilität bedeutet, sich flexibel, proaktiv und antizipativ in der Führung - bezogen auf die drei Parameter Mitarbeiter / Beziehung / Aktion - zu verhalten. Dabei kommt dem ausgewogenen Zeiteinsatz der Führungskraft auf alle drei Parameter besondere Bedeutung zu. Das Ergebnis ist: DIGITAL LEADERSHIP.

Zur Verdeutlichung:

Als Führungskraft ist es wichtig, die Bedürfnisse eines Mitarbeiters in der Arbeitssituation zu befriedigen. Aber wenn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestört ist, dann wird kein gutes Arbeitsergebnis dabei herauskommen. Genauso verhält es sich, wenn Handlung,

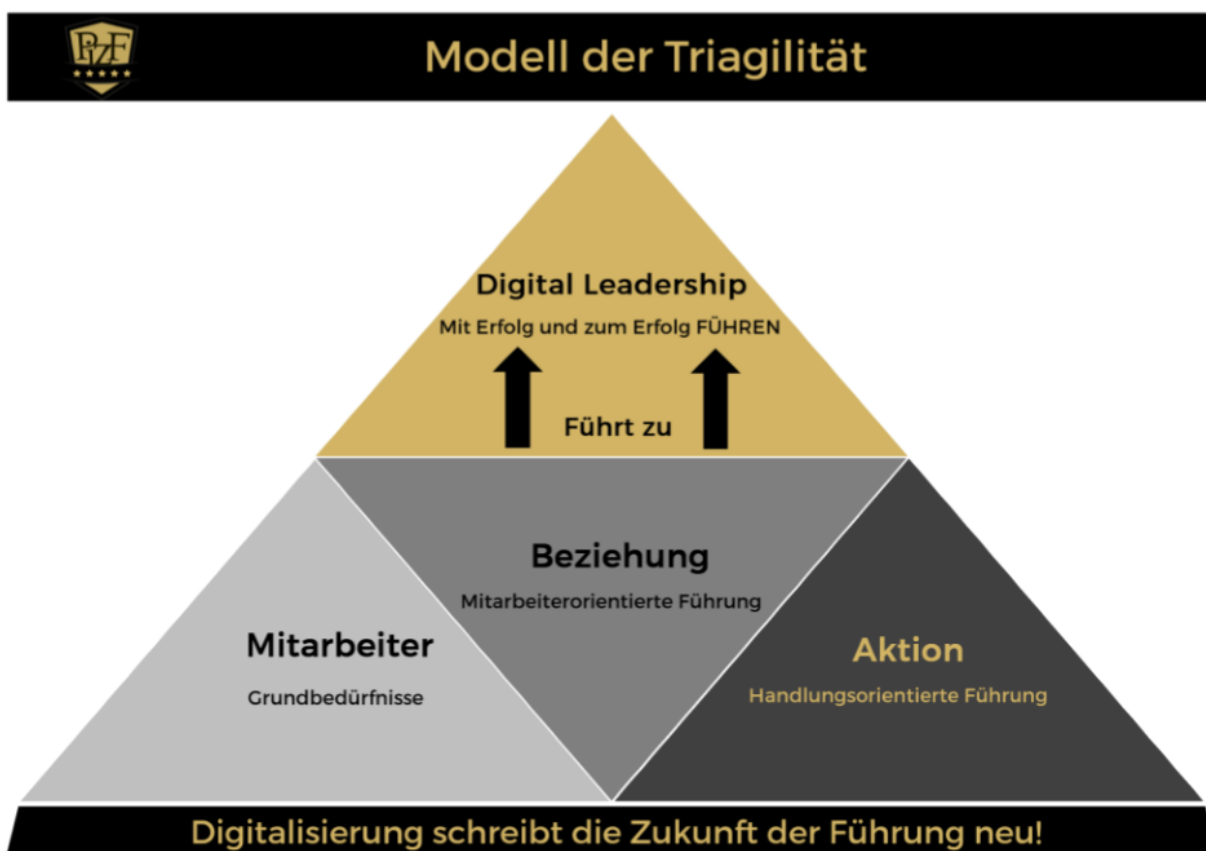
---

12 Anpassung eines Unternehmens (Managements) an seine Umwelt, möglichst schnell, innovativ und antizipativ zu agieren

Lernen und Feedback – also die täglichen Routinen – gut umgesetzt werden, aber der Mitarbeiter unzufrieden ist, weil seine Bedürfnisse keine Berücksichtigung finden. Konsequenterweise müssen alle drei Bereiche in der täglichen Führungsarbeit beachtet werden, damit der Mitarbeiter motiviert seine Aufgaben erledigt.

Neue Herausforderungen brauchen neue Lösungswege und die gelebte Führungskultur in Deutschland wird den aktuellen Veränderungen durch die Digitalisierung nicht mehr gerecht. Hier kommt mein Angebot eines praxiserprobten Führungsmodells.

Abbildung 2: Modell der Triagilität



In Abb. 2 sehen Sie die drei Parameter **Mitarbeiter** (Grundbedürfnisse), **Beziehung** (Mitarbeiterorientierte Führung) und **Aktion** (Handlungsorientierte Führung) gleichberechtigt in Zeit und Bedeutung nebeneinander stehen. Eine Führungskraft muss in Zukunft gleichermaßen die Bedürfnisse eines Mitarbeiters berücksichtigen, Identifikation mit dem Team und der Organisation schaffen und mit den Kollegen gemeinsam



22 Downloads und 33 wertvolle Führungstipps zum Einsatz für den *Jedentag* machen dieses Buch einzig, aber nicht artig, denn die Lektüre wird Ihre Führung verändern! Das ABC der Führung dient dabei als Lexikon für den zeitarmen Leser und das Modell der Triagilität soll Inspiration sein, die eingetretenen Führungspfade zu verlassen, um DIGITAL LEADERSHIP in der täglichen Führungsarbeit zu leben. Innovationen wie das Modell der Triagilität, die neue Lernform Follow-in® oder die neuen Führungsrollen LernCoach und LeaderTeacher werden die Führung der Zukunft verändern.

Der Manager und MACHER Frank Uffmann notierte jahrelang seine Führungserfahrungen und das Ergebnis ist: Die besten Tipps aus der Praxis für die Praxis!

*Gelebte Führung zum Selberwachen und Nachschlagen*



9 783746 043685

ISBN 978-3-7460-4368-5

**BoD**<sup>TM</sup>  
BOOKS on DEMAND

[www.bod.de](http://www.bod.de)