

New Leadership Insights



eBook

7 Denkfehler, die Deine Führungsarbeit negativ beeinflussen und was Du stattdessen besser tust.

Über den Autor:

Hallo, mein Name ist Thomas Steiner, Business-Trainer, Führungskräfte-Coach und der Gründer von Move a Mountain.

Seitdem ich selbst als Führungskraft die Erfahrung gemacht habe, wie wichtig die vermeintlich „soften Skills“ und

ein hohes Maß an Selbstführungsfähigkeiten für diese Aufgabe sind, lässt mich das Thema nicht mehr los.



Als Coach und Trainer brenne ich für die Themen Leadership und Persönlichkeits-entwicklung.

Mit meiner Arbeit unterstütze ich Führungskräfte und Menschen, die zukünftig leitende Positionen besetzen möchten. Ihnen helfe ich dabei, in ihrer neuen Rolle anzukommen und die eigenen Veränderungsprozesse erfolgreich zu meistern.

7 Denkfehler, die Deinen Führungsalltag negativ beeinflussen

Auch Führungskräfte sind nur Menschen – obwohl die Anforderungen, die an sie gestellt werden, manchmal anderes vermuten lassen. Insbesondere der Anspruch, dass Führungspersonen im beruflichen Kontext fehlerfrei agieren müssen, sorgt dafür, dass eventuell fehlerhafte Überzeugungen lange nicht erkannt werden. Wir haben häufige Denkfehler zusammengefasst, die den Arbeitsalltag von Führungskräften negativ beeinflussen können – vielleicht auch Deinen:

1. „Pausen sind Zeitverschwendung.“

Die nachgewiesenen Vorteile regelmäßiger Arbeitspausen sind zahlreich: Wer rechtzeitig und regelmäßig Pausen einlegt, ist leistungsfähiger, motivierter und kreativer, macht weniger Fehler, ist besser gelaunt, seltener krank, schläft besser und und und...

Dein Alltag als Führungsperson ist vermutlich oft stressig und schnell; innezuhalten und durchzuatmen scheint ein Ding der Unmöglichkeit. Außerdem willst Du vielleicht als tatkräftiges Vorbild für Deine Mitarbeitenden dienen – regelmäßige Pausen rücken da schnell in den Hintergrund. Studien zufolge ist das jedoch gleich in zweierlei Hinsicht ein Problem: zum einen kann auch die ausdauerndste Führungsperson nicht ununterbrochen effizient arbeiten. Indem Du Deine Pausen regelmäßig ausfallen lässt, reduzierst Du Deine Leistungsfähigkeit unnötig und riskierst langfristig sogar Deine Gesundheit.

Doch Du schadest nicht nur Dir selbst, indem Du Pausenzeiten ignorierst, denn die Pausenkultur eines Unternehmens wird der Forschung zufolge nachweislich durch das Verhalten von Personen in Führungspositionen geprägt. Und das nicht selten

negativ: ein Großteil der Befragten Angestellten gab an, sich nicht von ihren Vorgesetzten ermutigt zu fühlen, regelmäßige Pausen einzulegen und Pausenzeiten aus diesem Grund regelmäßig zu verkürzen. Dein Verhalten als Führungsperson wirkt sich also nicht nur auf Dich, sondern auch auf dein Team aus.

Merke: Auch Führungskräfte können nicht unerschöpflich weiterarbeiten, ohne sich die Zeit zu nehmen, ihre Akkus wieder aufzuladen. Erinnerung Dich daran, dass Selbstfürsorge kein Kostenfaktor ist, den es zu minimieren gilt – sondern eine Investition in Dich und Dein Team. Denn nur durch regelmäßige Pausen kannst Du sicherstellen, dass Deine Energie kurz- und langfristig ausreicht, um die Aufgaben des Führungsalltags zu bewältigen.

2. „Konflikte müssen gewonnen werden.“

Konflikte lassen sich im Arbeitsalltag kaum vermeiden. Auseinandersetzungen fähig aufzulösen und zwischenmenschliche Probleme zu managen, ist deshalb eine wichtige Kompetenz, über die jede Führungskraft verfügen sollte. Das gilt auch – oder

vielleicht vor allem – für Konflikte, die einen selbst betreffen. Hier könnte Dir veraltetes Führungsdenken in die Quere kommen. In Konflikten zurückzustecken und einzugestehen, dass eine andere Person im Recht ist, könnte für Dich einem Zeichen von Schwäche gleichkommen, das es unbedingt zu vermeiden gilt.

Vielleicht wirst Du aus diesem Grund, wie viele andere Führungskräfte auch, in Konfliktsituationen zum regelrechten Gladiatoren, der versucht, seinen Standpunkt um jeden Preis zu verteidigen – ohne Rücksicht auf Verluste. Oder vielleicht fürchtest Du eine Niederlage und den vermeintlich damit einhergehenden Gesichtsverlust so sehr, dass Du lieber versuchst, jedem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Keine dieser Strategien führt dazu, dass praktikable Lösungen gefunden und Auseinandersetzungen effizient aufgelöst werden. Als Führungskraft lohnt es sich deswegen, Dir vor Augen zu rufen, dass ein Konflikt kein Angriff auf deine Führungspersönlichkeit ist, sondern lediglich eine normale Begleiterscheinung des Arbeitslebens. Besondere Führungskompetenz beweist Du deshalb nicht, indem Du jeden einzelnen Konflikt gewinnst, sondern indem Du dich darum bemüht, die beste Lösung für Dich *und* Dein Team zu finden.

Merke: *Bei einem Konflikt im Beruf handelt es sich nicht um eine Arena, aus der Du unbedingt als Sieger:in herausgehen musst. Gleichzeitig sind sie aber auch keine Katastrophe, die es auf Biegen und Brechen zu vermeiden gilt. Tatsächlich sind Konflikte vor allem eins: normal. Indem Du Dich gemeinsam mit Deinen Mitarbeitenden darum bemühst, echte Win-Win-Lösungen für einen Konflikt zu finden, schaffst Du wertvolle Lernchancen für Dich und Dein Team.*

3. „Gefühle müssen zuhause bleiben.“

Dieser Denkansatz ist nicht nur altmodisch, sondern vor allem unrealistisch. Jeder Mensch empfindet im Laufe des Tages eine ganze Reihe an Emotionen, und nur die wenigsten könnten kontrollieren, um welche es sich dabei handelt. Zu verlangen, dass Gefühle am Arbeitsplatz komplett ausgeklammert werden, bedeutet demnach nicht, dass diese plötzlich verschwinden – schließlich sind weder Du noch Deine Mitarbeitenden Roboter, die ihre Emotionen nach Belieben ein- und ausschalten können. Der Anspruch „Gefühle müssen zuhause bleiben“ führt stattdessen dazu, dass schwierige Emotionen ohne weitere Aufarbeitung unterdrückt und ignoriert werden. Auf lange Sicht

können so aus kleinen Kränkungen und versehentlichen Missverständnissen schnell unterschwellig vor sich hin brodelnde Ressentiments werden, welche die Arbeitsatmosphäre belasten und effizientes Zusammenarbeiten unmöglich machen.

Um das zu vermeiden, ist es wichtig, dass Du bei der Klärung von Problemen nicht nur die harten Fakten zu berücksichtigst; stattdessen sollten auch die Gefühle der betroffenen Parteien anerkannt und miteinbezogen werden. Wichtig: auch Du als Führungskraft hast dabei ein Anrecht auf Emotionen. Diese sind kein Zeichen von Schwäche, sondern menschlich und sollten von Dir und Deinen Mitarbeitern ebenfalls berücksichtigt werden. Beachte dabei nur, dass Du Deine Gefühle nicht unter dem Deckmantel Deiner Führungsrolle über die Gefühle Deiner Mitarbeitenden stellst.

Merke: *Um zu vermeiden, dass unterdrückte Emotionen zu verdeckten Verletzungen und unterschwellig schwelender Abneigung führen, solltest Du vor der Sachebene unbedingt auch die Beziehungsebene klären. Denn ohne, dass die darunterliegenden Gefühle bearbeitet werden, kannst Du keine Auseinandersetzung vollständig auflösen.*

4. „Hilfe zu benötigen, ist ein Zeichen der Schwäche.“

Kein Mensch kann alles können. Auch Du als Führungskraft nicht. Dennoch hält sich die Überzeugung hartnäckig, dass Personen in Führungspositionen in der Lage sein sollten, jederzeit allen Anforderungen gerecht zu werden.

Dieser Anspruch ist nicht nur unfair gegenüber der Führungskraft, sondern schadet indirekt auch den Mitarbeitenden. Denn diese orientieren sich in vielerlei Hinsicht am Vorbild ihrer Vorgesetzten. Wenn Du Dich also als Führungskraft weigerst, um Hilfe zu bitten, signalisierst Du auch Deinem Team, dass Du selbstständiges Arbeiten über Effizienz stellst. Dabei verbessert eine offene Hilfskultur nachweislich die Produktivität am Arbeitsplatz und eröffnet Ressourcen, die im Alleingang ungenutzt bleiben würden. Indem Du um Hilfe bittest, gestehst Du keine Schwäche ein, sondern zeigst Deinen Kolleg:innen und Angestellten, dass Du ihre Expertise zu schätzen weißt und bereit bist, dazuzulernen und zu delegieren. Gleichzeitig

nimmst Du eine wichtige Vorbildfunktion für deine Mitarbeitenden ein.

Merke: *Wie sagt man so schön: Geteiltes Leid ist halbes Leid. Egal, wie kompetent Du bist, Aufgaben immer allein bewältigen zu wollen, verschlingt auf Dauer mehr von Deinen Ressourcen, als nötig wäre. Zeige stattdessen, dass Du in der Lage bist, erfolgreich zu delegieren und Hilfe anzunehmen. So lernst Du nicht nur dazu, sondern baust gleichzeitig ein Hilfsnetzwerk auf und schaffst eine positive Unterstützungskultur.*

5. „Ich bin der Chef, ich entscheide“

Entscheidungen zu treffen ist ein wesentlicher Bestandteil des Führungsalltages. Als Führungskraft trägst Du schließlich eine übergeordnete Verantwortung dafür, dass die Arbeitskraft Deines Teams möglichst effektiv genutzt wird und Arbeitsabläufe produktiv bleiben. Diese Verantwortung sorgt jedoch dafür, dass manche Führungskräfte dazu neigen, alle Entscheidungen im Alleingang zu treffen. Diese Vorgehensweise ist zwar nachvollziehbar – allerdings nicht besonders effizient. Denn Deine Führungsposition

macht Dich nicht zwangsläufig zum kompetentesten Ansprechpartner für jeden einzelnen Sachverhalt. Stattdessen ähnelt die Führungsrolle mehr der eines Dirigenten oder Zirkusdirektors: Deine Aufgabe ist es, die Stärken Deiner Mitarbeitenden zu kennen und zielführend einzusetzen.

Dazu gehört auch, bei Entscheidungen auf das Wissen Deiner Angestellten zurückzugreifen. Häufig sind diese deutlich näher dran am Geschehen in den jeweiligen Abteilungen, als Du in Deiner Rolle als Vorgesetzte:r, und können deshalb wichtige Einblicke geben. Finde heraus, welche Mitarbeitenden relevante Informationen zum Entscheidungsprozess beitragen könnten, anstatt zu versuchen, selbst jede Kleinigkeit im Blick zu behalten. Indem Du Deine Angestellten miteinbeziehst, erkennst Du ihre Expertise an (siehe Punkt 4) und entlastest Dich gleichzeitig selbst.

Merke: Sei kein HIPPO (highest income paid persons opinion): Deine Meinung oder die Deiner Vorgesetzten ist nicht automatisch mehr wert oder besser, als die Deiner Teammitglieder – oft sind Mitarbeitende näher an Sachverhalten dran, die ihre Abteilung betreffen. Direkt daran an knüpft auch der nächste Punkt:

6. „Je mehr Du sagst, desto besser.“

Nicht nur bei wichtigen Entscheidungen, sondern auch sonst lohnt es sich, Deinen Mitarbeitenden genau zuzuhören. Denn aufmerksames, aktives Zuhören bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Führungskräfte, die versuchen, durch lange, komplizierte Vorträge ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen und darüber vergessen, anderen ihr Ohr zu leihen, wirken nicht nur schnell abgehoben – sondern verpassen vielleicht wichtige Informationen.

Angestellten zuzuhören ist nicht nur ein Ausdruck von Wertschätzung und Respekt, sondern gewährt Dir gleichzeitig wichtige Einblicke in die betrieblichen und zwischenmenschlichen Vorgänge in Deiner Abteilung. So kannst Du rechtzeitig auf Sorgen und Beschwerden Deiner Mitarbeitenden reagieren und bei angehenden Konflikten schnell eingreifen. Studien zeigen außerdem, dass Abteilungen, deren Vorsitzende sich regelmäßig Zeit für Mitarbeitendengespräche nehmen, eine höhere Arbeitszufriedenheit berichten, weniger Fehler machen und seltener mit Kündigungen konfrontiert werden.

Merke: Es heißt nicht umsonst „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.“ – wer nur redet und nicht zuhört, wirkt schnell abgehoben und verpasst wichtige Informationen und Lerngelegenheiten (siehe Punkt 5). Indem Du Deinen Mitarbeitenden aufmerksam zuhörst, steigerst Du die Arbeitszufriedenheit und kannst bei Beschwerden, Problemen oder Konflikten schnell eingreifen.

7. „Vision und Mission sind Zeitverschwendung“

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte Helmut Schmidt schon 1980. Vielleicht hast auch Du diese Einstellung noch bis heute erhalten. Anstatt in die ferne Zukunft zu schauen, konzentrierst Du Dich vielleicht lieber darauf, dass das Hier und Jetzt glatt läuft. Dabei unterschätzt Du jedoch die Bedeutung einer zielgebenden Vision und klaren Mission.

- ➔ Kurz zur Begriffserklärung: Die *Vision* zeigt die bestmögliche Zukunft für das Unternehmen und dessen Wirken an. Sie gibt an, worauf Du und Deine

Mitarbeitenden täglich hinarbeiten, ist richtungsweisend und sinnstiftend.

- ➔ Die *Mission* ergibt sich aus dieser Vision; sie beschreibt klar, was Du und Deine Mitarbeitenden jeden Tag tun können, um das erwünschte Zukunftsbild zu erreichen. Die Mission ist spezifisch und messbar (z.B. Quartalsziele).

Die Vision und Mission machen die Werte und Ziele des Unternehmens nach außen hin sichtbar (für Kunden, Partnerfirmen, etc.) und zeigen Angestellten den Sinn ihrer Arbeit. Sie bilden die Grundlage für eine agile und zukunftsorientierte Unternehmensführung und sollten deshalb im Kontext Deiner Führungstätigkeit auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Merke: Die Führungskräfte erfolgreicher Firmen haben eins gemeinsam: sie schauen nicht nur kurzfristig auf positive Zahlen, sondern behalten gleichzeitig das große Ganze im Blick. Eine große, übergeordnete Mission und klare Zukunftsvisionen geben Dir und Deinem Team eine klare Vorstellung davon, welchen Wert die geleistete Arbeit hat und helfen, Energien zu fokussieren.

8. Fazit: Auch Führungskräfte sind nicht fehlerfrei...

...und das müssen sie auch gar nicht sein. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich nicht durch einen von Anfang an perfekten Führungsstil aus; den gibt es nämlich gar nicht. Stattdessen ist es viel wichtiger, dass Du bereit bist, Deine eigenen Denkmuster zu hinterfragen, eventuelle Denkfehler zu korrigieren und Deine Führung flexibel an aktuelle Anforderungen und Umstände anzupassen.

Move a Mountain | Wissen

Blog

Auf unserer Website veröffentlichen wir regelmäßig neue Beiträge, Praxis-Tipps und Tools zu den Themen Leadership, Persönlichkeitsentwicklung und Change-Management. Hier geht es zum [Move the Mountain Blog](#).

Social-Media

Wir veröffentlichen eine Vielzahl an Impulsen und Learnings auf den unterschiedlichen Social-Media-Plattformen. Folge uns gerne bei:

[LinkedIn](#)

[Instagram](#)

[YouTube](#)

Du willst als Führungskraft wachsen? Sprich uns an.



Thomas Steiner

Führungskräfte-Coaching
Leadership-Training
Workshop-Moderation

[kontak@move-a-
mountain.de](mailto:kontak@move-a-mountain.de)



Larissa Blum

WoMentoring & Coaching
Workshop-Moderation

[kontak@move-a-
mountain.de](mailto:kontak@move-a-mountain.de)



Move a Mountain

Move a Mountain

Thomas Steiner

Vilicher Str. 67

53225 Bonn

kontakt@move-a-mountain.de

www.move-a-mountain.de