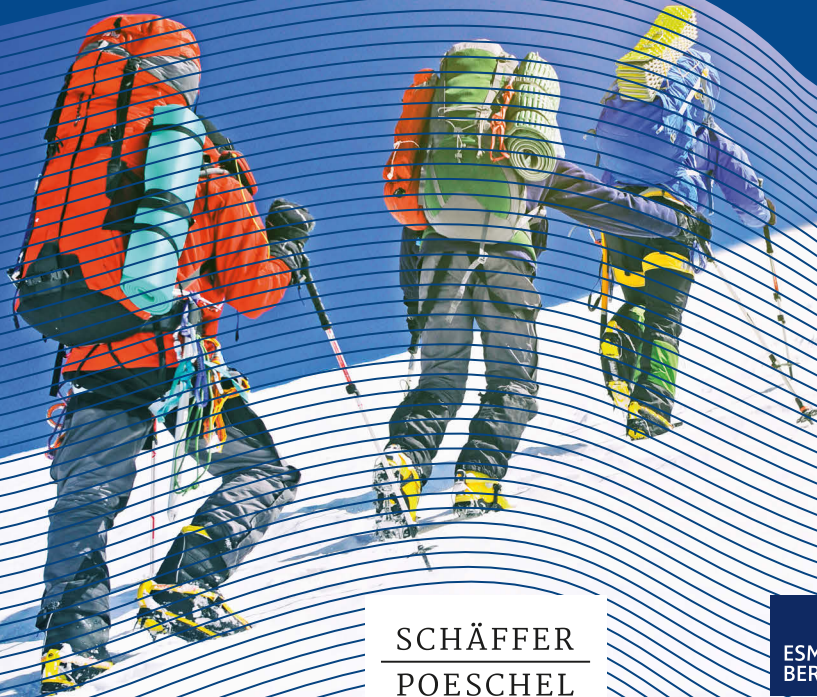


Karin Häring | Sven Litzcke
(Hrsg.)

Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

ESMT
BERLIN

SCHÄFFER

POESCHEL

Karin Häring/Sven Litzcke (Hrsg.)

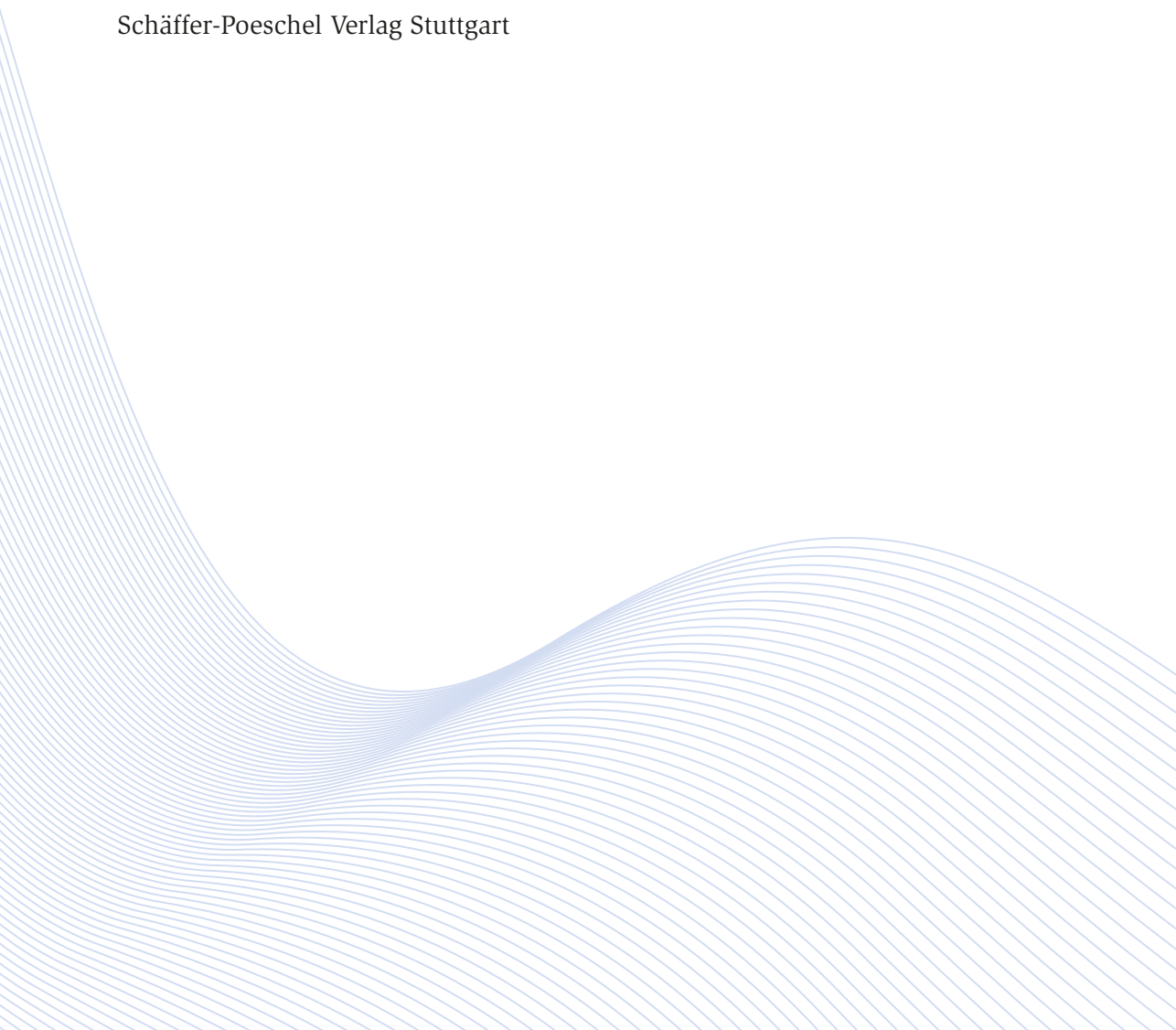
Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2., überarbeitete Auflage

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Herausgeber:

Dr. Karin Häring, ESMT European School of Management and Technology, Campus Schloss Gracht, Erfstadt

Prof. Dr. Sven Litzcke, Professur für Human Resource Management und Wirtschaftspsychologie, Hochschule Hannover



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3987-9 Bestell-Nr. 20223-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4119-3 Bestell-Nr. 20223-0100
ePub: ISBN 978-3-7910-6724-3 Bestell-Nr. 20223-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

November 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 2. Auflage

Vier Jahre nach der Veröffentlichung der ersten Auflage, in denen wir bei zahlreichen Führungsseminaren das Buch zur Nachbereitung des Lehrstoffes eingesetzt haben, können wir sagen: Die Mühe der Zusammenstellung der einzelnen Beiträge hat sich gelohnt. Unsere Seminarteilnehmer berichten immer wieder, dass das Buch eine gute Balance zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung hält und damit das selbständige Erarbeiten der Inhalte erleichtert. Auch die Fragen zur Selbstreflexion, die den Transfer in die Praxis unterstützen, fielen auf fruchtbaren Boden. Diese Fragen helfen dabei, sich nochmals in Ruhe kritisch mit den Inhalten und dem Gelernten, aber auch mit der eigenen Einstellung und dem eigenen Verhalten auseinander zu setzen. Diese Rückmeldungen haben uns ermutigt, eine überarbeitete zweite Auflage in Angriff zu nehmen.

Einige der Praxisbeiträge aus der ersten Auflage haben wir nicht in die zweite Auflage aufgenommen, um Platz für neue Beiträge zu schaffen. Der Beitrag zur digitalisierten Führung ist einer dieser neuen Beiträge. Es gibt viele Meinungen und Empfehlungen zu diesem Thema, aber nur wenige belastbare empirische Befunde. Ein Überblick darüber, was digitale Führung ausmacht und wie der Stand der Forschung ist, bietet der neue Beitrag A.3 *E-Leadership und Führung auf Distanz – Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten*, ergänzt durch den Praktikerbeitrag A.7 *Aus der Praxis: Digitale Führung – Neue Herausforderungen für die Führungskraft 4.0*.

Immer wieder stellen wir bei unseren Seminaren, Vorlesungen und den Berichten unserer Teilnehmer fest, dass eine Ursache, aber auch ein Teil der Eskalation von Konflikten, die misslungene Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern ist. Daher haben wir auch zu diesem Thema einen neuen Beitrag in das Buch aufgenommen. Im Abschnitt B.7 *Aus der Praxis: Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung* schildern die beiden Autoren ihre Erfahrungen als Coaches und Trainer und stellen ein anwendungsorientiertes und vielfach in der Praxis angewandtes Gesprächsmodell für Mitarbeitergespräche vor.

Ein weiteres immer wieder von den Teilnehmern in den Führungsseminaren aufgeworfenes Thema ist die Führung in Zeiten andauernder Veränderungen. Kein Unternehmen bleibt verschont und keine Führungskraft kann sich den Herausforderungen entziehen, Mitarbeiter in Zeiten von Veränderungen zu begleiten, ihnen die Angst zu nehmen und sie zu motivieren, den Wandel positiv zu betrachten oder wenigstens zu akzeptieren. In Abschnitt C.2 *Führung und Veränderungen – Mitar-*

beiter durch unruhige Zeiten führen werden Herausforderungen einer Führungskraft im Change Management Prozess exemplarisch beschrieben.

Zielgruppe dieses Buches sind nicht nur Manager, die an Führungsseminaren teilgenommen haben und anschließend ihre Erkenntnisse vertiefen und nachbereiten wollen, sondern auch Studierende an Hochschulen im Bachelor- und Masterstudium, die Human Resource Management oder Wirtschaftspsychologie studieren und eine praxisnahe und zugleich wissenschaftlich fundierte Lektüre suchen. Zusätzlich wendet sich das Buch an Führungskräfte, die sich in neue Themen einlesen möchten und im Eigenstudium ihr Führungswissen erweitern wollen oder aktuelle Literatur zu speziellen Führungsaspekten suchen.

Das Buch ist modular aufgebaut, so dass jeder Beitrag in sich abgeschlossen ist und einzeln gelesen werden kann. Dennoch sind die einzelnen Beiträge miteinander verzahnt und so strukturiert, dass sowohl eine angehende Führungskraft in die erste Führungsrolle begleitet wird, als auch erfahrene Führungskräfte Tipps erhalten, wie sie in speziellen Führungssituationen agieren können. Die kommentierten und praxisorientierten Literaturempfehlungen am Ende eines jeden Kapitels unterstützen den Leser, sich weitergehend mit der jeweiligen Thematik zu befassen.

Unserer Meinung nach hat Mitarbeiterführung wenig mit unüberlegtem Aktionismus und viel mit Selbstreflexion zu tun. In diesem Sinne wünschen wir uns, dass dieses Buch viele Leser zum Nachdenken anregt und sie inspiriert an ihrem Führungsverhalten zu arbeiten und ihr Führungsrepertoire weiter auszubauen.

Schloss Gracht und Hannover, im September 2017

Karin Häring und Sven Litzcke

Vorwort zur 1. Auflage

Führung ist ein Dauerthema. Das gilt für die Forschung ebenso wie für die Praxis. Warum ist das so? Wer gut führt, hat zufriedene und leistungsstarke Mitarbeiter. Gute Führung trägt daher unmittelbar zum Unternehmenserfolg bei. Führung ist zwar nicht der einzige Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg, aber derjenige Faktor, der am stärksten von einzelnen Menschen beeinflusst werden kann. Wie eine Führungskraft führt hat sie in weiten Teilen selbst in der Hand.

Um gut zu führen, muss man wissen, was gute Führung ist und wie man gute Führung im Alltag umsetzen kann. Jede Führungskraft muss ihre eigenen Stärken und Schwächen, Werte und Fähigkeiten kennen. Die Ausbildung in den Universitäten stärkt zwar die Fachkompetenzen, aber für die Sozialkompetenz wird noch immer zu wenig getan. Viele angehende Führungskräfte sind daher fachlich auf dem neusten Stand, kommen aber eher unvorbereitet in die erste Führungsaufgabe. Dieses Problem wurde am Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in Schloss Gracht, heute in die ESMT European School of Management and Technology integriert, früh erkannt. Bereits 1973 entschloss man sich in Ergänzung zur Fachausbildung an Universitäten, Führungsseminare anzubieten; damit war das USW damals Vorreiter in Deutschland. 1978 unterrichtete ich zum ersten Mal in diesem Seminar die psychologischen Grundlagen der Motivation von Mitarbeitern – noch immer ein interessantes Thema für Führungskräfte. 1982 wurde ich schließlich Leiter des Führungsseminars und gestaltete das Programm bis 2008 nach den Bedürfnissen der Führungskräfte und der Personalentwickler. Dabei sind Themen wie Gesprächsführung, Teamführung, Konfliktmanagement oder Work-Life-Balance heute wie damals spannende Herausforderungen für Manager.

Natürlich haben sich die Hierarchieebenen in vielen Firmen in den letzten Jahren deutlich reduziert und damit sind die Führungsspannen größer geworden. Gleichzeitig wird unsere Welt kurzlebiger und die Veränderungsprozesse immer schneller aufeinanderfolgend. All das führte zu neuen, interessanten Themen wie Dynamixität – der Umgang mit Dynamik und Komplexität in Unternehmen, die Führung leistungsschwacher Mitarbeiter oder die Bindung von Mitarbeitern durch Führung als Identitätsmanagement.

Gleichzeitig werden Führungskräfte im Durchschnitt immer jünger, wenn sie ihre erste Führungsrolle einnehmen. Daher empfehle ich angehenden Führungskräften, sich erst einmal selbst zu hinterfragen, ob sie bereits die für eine Führungsaufgabe nötigen Fähigkeiten besitzen und die damit verbundenen Herausforderungen auch annehmen wollen. Sie sollten sich zunächst im Klaren sein, welche

Kompetenzen noch erworben werden müssen, ob ihre Persönlichkeit ihnen einen Führungsjob erleichtert und ihre Karriereanker auch dementsprechend ausgeprägt sind, um sowohl Führungs- als auch Managementtätigkeiten in einer gegebenen Unternehmenskultur zu übernehmen.

Eine kritische Selbstreflexion ist unerlässlich, um sich selbst besser kennen zu lernen, aber auch, um Optimierungspotenzial für eine Führungsaufgabe zu erkennen. Dann kann ein Einstieg in die erste Führungsrolle gelingen. Im ersten Führungsjob werden Themen wie Emotionen und Führung, rechtliche Rahmenbedingungen und den eigenen Führungsstil zu finden im Fokus stehen. Wenn Sie dies alles gemeistert haben, steht einer äußerlich wie innerlichen beruflichen Karriere nichts mehr im Wege. Sie können danach noch Ihre Führungskompetenz gezielt weiter entwickeln, indem Sie lernen, wie Sie Mitarbeiter individuell motivieren, Teams leistungsorientiert führen und mit Konflikten und Widerständen gelassen umgehen und wie Sie sich auf den Sprung ins Management vorbereiten.

Führungskräfte können Fehler machen, müssen jedoch nicht jeden Fehler selbst machen. Besser ist es, sich auf die erste Führungsaufgabe sorgfältig vorzubereiten. Dabei hilft Ihnen dieses Buch. Sie erhalten in den Hauptkapiteln eine Übersicht über psychologische, juristische und praktische Fragen der Führung:

1. Führung – Eine Aufgabe für mich?
2. Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?
3. Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter?

In jedem Hauptkapitel finden Sie Ausführungen zu den wissenschaftlichen Fakten und zur praktischen Umsetzung. Die Autoren stammen sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis. Damit wird der Anschluss an die aktuelle Forschung wie auch an die praktische Anwendung gesichert. Jeder Beitrag wird mit Reflexionsfragen abgerundet, die Ihnen die Übertragung des Gelesenen in Ihren Alltag erleichtern.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser hilfreichen Lektüre. Ich hoffe, Ihnen macht die Bewältigung der Herausforderungen, die mit jeder Führungsaufgabe verbunden sind, genauso viel Freude wie sie mir immer gemacht hat. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg in Ihrer ersten Führungsrolle und bei Ihrem weiteren Aufstieg im Unternehmen!

München, im März 2013

*Ihr
Lutz von Rosenstiel*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Einleitung	XIX
A.	
Führung – Eine Aufgabe für mich?	1
1 Fachlaufbahn oder Führungslaufbahn – Karriereanker als Entscheidungshilfe	3
<i>Sven Litzcke</i>	
1.1 Fach- und Führungslaufbahn	4
1.1.1 Fachlaufbahn	5
1.1.2 Führungslaufbahn	6
1.2 Karriereanker	8
1.2.1 Entstehung und Grundlagen	8
1.2.2 Innere Karriere versus äußere Karriere	9
1.2.3 Ankerklassifikation	11
1.2.4 Ankerkombinationen	16
1.3 Fazit	18
1.4 Fragen zur Selbstreflexion	18
1.5 Literatur	19
2 Dynaxität – Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte ..	23
<i>Michael Kastner</i>	
2.1 Dynaxität – Begriffserklärung	23
2.2 Konsequenzen von Dynaxität für Führung	25
2.2.1 Dynaxität beeinflusst Führung	26
2.2.2 Führung wirkt auf Dynaxität	27
2.2.3 Sinnvoller Umgang mit Dynaxität	31
2.3 Zusätzliche Führungsaufgaben	32
2.4 Integratives Leistungs-, Gesundheits-, Demografie-, Diversity- und Innovationsmanagement als Führungsaufgabe	36
2.5 Herausforderungen durch die Digitalisierung	38
2.6 Fazit	40

2.7	Fragen zur Selbstreflexion	41
2.8	Literatur	42
3	E-Leadership und Führung auf Distanz – Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten	45
	<i>Rudolf Kerschreiter</i>	
3.1	Einleitung	45
3.1.1	Herausforderungen und Vorteile von virtueller Kooperation ..	46
3.1.2	Ziel des Kapitels	47
3.2	Nutzung und Weiterentwicklung traditioneller Führungsinstrumente für E-Leadership	48
3.2.1	Electronic Performance Monitoring	49
3.2.2	Management by Objectives	49
3.2.3	Transformationale und transaktionale Führung	50
3.2.4	Geteilte Führung und Selbstführung	50
3.3	Spezifische Führungsinstrumente für E-Leadership	51
3.3.1	Management by Interdependence	51
3.3.2	Online-Feedback Systeme	53
3.3.3	Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses der Zusammenarbeit	54
3.3.4	Passung von Aufgaben und Technologie (Task-Technology Fit)	54
3.4	Gestaltungsansätze für erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten	56
3.5	Fazit	57
3.6	Fragen zur Selbstreflexion	58
3.7	Literatur	58
4	Persönlichkeit und Führung – Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit	61
	<i>Sven Litzcke/Frank Heber</i>	
4.1	Emotionale Stabilität	65
4.2	Extraversion – Introversion	68
4.3	Verträglichkeit	71
4.4	Gewissenhaftigkeit	74
4.5	Offenheit für Erfahrungen	78
4.6	Dimensions- und Facettenkombinationen	80
4.7	Führungsverhalten und Führungserfolg	84
4.8	Fazit	93
4.9	Fragen zur Selbstreflexion	93
4.10	Literatur	94

5	Coaching – Begleitung in die erste Führungsfunktion	99
	<i>Monika Dahmen-Breiner</i>	
5.1	Coaching unterstützt	99
5.1.1	Ver-Führung	100
5.1.2	Ausgangspunkt für Coaching	102
5.2	Volle Kraft voraus – Richtung unklar	103
5.2.1	Von der Einzelkämpferin zur Teamentwicklerin	103
5.2.2	Vom strahlenden Helden zum System-Arbeiter	105
5.2.3	Vom Steuermann zur Hausfrau	106
5.3	Rollenvielfalt einer Führungskraft	107
5.3.1	Rollenklärung	107
5.3.2	Generation Y	110
5.4	Fazit	112
5.5	Literatur	113
6	Aus der Praxis: Karriere in der Wirtschaft – Aktuelle Anforderungen an Führungskräfte	115
	<i>Lothar Grünewald/Roland Siegert</i>	
6.1	Die Führungskraft als Change Manager	118
6.1.1	Kenntnisse über die Wirkung von Veränderungsprozessen	119
6.1.2	Emotionale Stabilität	120
6.1.3	Emotionale und intellektuelle Überzeugungsfähigkeit	120
6.2	Die Führungskraft als Personalentwickler	121
6.2.1	Urteilsfähigkeit	121
6.2.2	Mitarbeiterorientierte Führung	122
6.2.3	Veränderungsbereitschaft und Fehlertoleranz	122
6.3	Die Führungskraft als emotionaler Gestalter	122
6.3.1	Begeisterungsfähigkeit	123
6.3.2	Vertrauenswürdigkeit	123
6.3.3	Vorbildfunktion	123
6.4	Die Führungskraft als Gesundheitsmanager	124
6.4.1	Einfühlungsvermögen	124
6.4.2	Fachliche Kompetenz im Bereich Gesundheit	124
6.5	Fazit	125
7	Aus der Praxis: Digitale Führung – Neue Herausforderungen für die Führungskraft 4.0	127
	<i>Kai Henning zu Florschuetz/Gordon Pustau</i>	
7.1	Nach der Herausforderung ist vor der Herausforderung	127
7.2	Umdenken für Führungskräfte	129
7.3	Dauerbaustelle	130
7.4	Was auf Führungskräfte zukommt	131
7.4.1	Andere Anforderungen und andere Mitarbeiter	133
7.4.2	Individuelle Lösungen statt Standardlösungen	134

7.4.3	Führung als Service für Mitarbeiter	135
7.4.4	Führungsstile in Zeiten der Digitalisierung	135
7.5	Führungskraft 4.0	136
7.6	Sagen & Märchen oder Führungskraft 5.0	138
7.7	Fazit	139
7.8	Literatur	140
8	Selbstreflexion – Bin ich für eine Führungsaufgabe geeignet?	143
	<i>Karin Häring/Sven Litzcke</i>	
B.		
	Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?	149
1	In Führung gehen – Wie man den passenden Führungsstil findet	151
	<i>Alexander Pundt/Franziska Pundt</i>	
1.1	Was bedeutet es, einen eigenen Führungsstil zu finden?	152
1.2	Stimmige Führung – wie man den eigenen Weg findet	154
1.3	System- und situationsgerechte Führung	156
1.3.1	Die Funktion von Führungskräften	156
1.3.2	Zielorientierte Führung – ein heuristischer Ansatz zur Feldklärung	158
1.3.3	Zur Wirksamkeit von Führungsstilen	160
1.4	Wesensgemäße Führung	163
1.4.1	Persönlichkeit und Motive	163
1.4.2	Implizite Geführtentheorien	165
1.5	Metakommunikative Führung	168
1.5.1	Erwartungen an Führungskräfte	168
1.5.2	Führung als individualisiertes Aushandeln	170
1.5.3	Die Rolle von Feedback	171
1.6	Fazit	173
1.7	Literatur	175
2	Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe – Führung als Identitäts- management	179
	<i>Rudolf Kerschreiter</i>	
2.1	Soziale Identität und Führung	182
2.2	Führung als Identitätsmanagement	186
2.2.1	Soziale Identität verkörpern	188
2.2.2	Im Interesse der Gruppe handeln	189
2.2.3	Soziale Identität gestalten	192
2.2.4	Soziale Identität erlebbar machen	194
2.3	Identitätsmanagement in der Praxis	195
2.3.1	Implizite Führungstheorien kennenlernen	196

2.3.2	Soziale Identität stärken	196
2.3.3	Von der Vision zu konkreten Zielen	199
2.4	Fazit	200
2.5	Literatur	201
3	Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis ...	203
	<i>Peter Fischer/Dieter Frey/Julia Haselhuhn</i>	
3.1	Definition von Führung	203
3.2	Führen mit humanistischen Werten: Das Konzept der humanistischen Führung	205
3.3	Wie funktioniert der Mensch? Crashkurs Psychologie für humanistische Führungskräfte	207
3.3.1	Humanistische Führungskräfte wissen wie Menschen lernen: Lernen am Modell	207
3.3.2	Humanistische Führungskräfte sind Menschenfreunde und fördern prosoziales Verhalten: Empathie und kognitive Perspektivenübernahme	208
3.3.3	Humanistische Führungskräfte verstehen die Psychologie der Gruppe	210
3.3.4	Humanistische Führungskräfte kennen die Grundlagen der Entscheidungspsychologie	212
3.3.5	Humanistische Führungskräfte wissen, was Menschen motiviert und demotiviert	215
3.3.6	Humanistische Führungskräfte reflektieren ihre Macht und kennen die möglichen negativen Konsequenzen von Macht	217
3.4	Fazit	220
3.5	Fragen zur Selbstreflexion	221
3.6	Literatur	221
4	Autorisierung und Deautorisierung – Warum Mitarbeiter geführt werden wollen und ihre Führungskräfte herausfordern	225
	<i>Ulf Schäfer</i>	
4.1	Führung als Autoritätsmanagement	225
4.2	Autorität	226
4.3	Verhalten gegenüber Autoritäten	227
4.3.1	Soziale Norm: Gehorsam	227
4.3.2	Unterschiedliche Einstellungen zu Autoritäten: Unterstützung oder Ablehnung	228
4.3.3	Autoritätsparadox	233
4.4	Soziale Autorisierung	235
4.4.1	Arten der sozialen Autorisierung	236
4.4.2	Soziale Autorisierung als Prozess	238

4.5	Als Führungskraft soziale Autorisierungsprozesse mitgestalten	240
4.5.1	Was Führungskräfte tun können, um sich zu autorisieren	240
4.5.2	Wie Führungskräfte auf Deautorisierungsbestrebungen anderer reagieren sollten	243
4.6	Fazit	244
4.7	Fragen zur Selbstreflexion	245
4.8	Literatur	245
5	Emotionen und Führung – Umgang mit Emotionen als Führungsaufgabe	247
	<i>Sven Litzcke</i>	
5.1	Emotionen	248
5.1.1	Klassifikation	252
5.1.2	Funktion und Auswirkungen	254
5.2	Führung	259
5.2.1	Aufgaben	259
5.2.2	Emotionale Anforderungen	262
5.3	Fazit	265
5.4	Fragen zur Selbstreflexion	267
5.5	Literatur	268
6	Rechtlicher Rahmen für Führung – Handlungssicherheit im Arbeitsrecht	273
	<i>Jens Siebert/Matthias Pletke</i>	
6.1	Grundlagen des Arbeitsrechts	274
6.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis	275
6.2.1	Der Arbeitsvertrag	275
6.2.2	Wesentliche Pflichten des Arbeitgebers	276
6.2.3	Wesentliche Pflichten des Arbeitnehmers	280
6.3	Fehlverhalten des Arbeitnehmers	284
6.4	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	286
6.4.1	Geltung des Kündigungsschutzgesetzes	287
6.4.2	Außerordentliche Kündigung	290
6.5	Fazit	291
6.7	Literatur	292
7	Aus der Praxis: Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung	293
	<i>Annette Voss/Eduard Jochum</i>	
7.1	Kommunikation als Basis für Verhaltensänderung	293
7.2	Gesprächsführung im Führungsalltag	294
7.2.1	Anlässe und Ziele	295
7.2.2	Auswahl typischer Fehler	295
7.2.3	Bewährte Einstellungen zu Mitarbeitern	296

7.3	Methoden der mitarbeiterorientierten Gesprächsführung	297
7.3.1	Wer fragt, führt	297
7.3.2	Zuhören und verstehen	298
7.3.3	Probleme analysieren	299
7.3.4	Attributionen erkennen	300
7.3.5	Selbstoffenbarung anregen und Feedback geben	301
7.3.6	Ziele vereinbaren	303
7.4	Das JOCHUM Dialog Gesprächsmodell® (JDG)	303
7.4.1	Übersicht	304
7.4.2	Modellphasen	306
7.4.3	Typische Rückmeldungen und Fragen von Führungskräften zum JDG	308
7.5	Fazit	309
7.6	Fragen zur Selbstreflexion	310
7.7	Literatur	310
8	Selbstreflexion – Was zeichnet Führung aus?	313
	<i>Karin Häring/Sven Litzcke</i>	
C.		
	Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter?	319
1	Motivierende Mitarbeiterführung – Gezielt motivieren mit dem 3K-Modell	321
	<i>Hugo Kehr/Matthias Strasser</i>	
1.1	Motivation: Praxis versus Theorie	322
1.1.1	Ein Motivationsmodell sollte die Situation des Mitarbeiters berücksichtigen	322
1.1.2	Ein Motivationsmodell sollte Merkmale der Mitarbeiter und der Situation unterscheiden	323
1.2	Der Motivationsprozess	324
1.2.1	Wichtige Motive im Arbeitskontext	325
1.2.2	Motivation durch explizite oder implizite Motive	326
1.2.3	Volition und Problemlösung	327
1.2.4	Intrinsische Motivation, Motivkongruenz und Motividiskrepanz	327
1.2.5	Individuell motivierende Führung	328
1.3	Das 3K-Modell der Arbeitsmotivation	329
1.4	Das 3K-Modell als Führungsinstrument	332
1.4.1	Schritt 1: Diagnose von Motivations- und Fähigkeitsdefiziten	333
1.4.2	Schritt 2: Motivierung und Problemlösung	335
1.5	Fragen zur Selbstreflexion	339
1.6	Literatur	340

2 Führung und Veränderung – Mitarbeiter durch unruhige Zeiten führen	343
<i>Alexander Pundt</i>	
2.1 Was sind organisationale Veränderungen?	344
2.2 Wie reagieren Mitarbeiter auf Veränderungen?	346
2.3 Was können Führungskräfte tun?	348
2.3.1 Transformationale Führung	348
2.3.2 Change Leadership	351
2.3.3 Mitarbeiterorientierte Führungskonzepte	351
2.3.4 Sensemaking und Sensegiving	352
2.3.5 Humor in der Führung	354
2.4 Gedanken zum Schluss	355
2.5 Literatur	356
3 Teamführung – Gemeinsam überdurchschnittliche Leistungen erzielen	359
<i>Karin Häring</i>	
3.1 Hochleistungsteams	361
3.2 Auswahl der Teammitglieder	363
3.2.1 Kompetenzanforderungen an Teammitglieder	365
3.2.2 Teamgröße	368
3.3 Phasen der Teambildung	369
3.4 Teamführung	372
3.4.1 Von der transformationalen Führung zu Shared Leadership ..	373
3.4.2 Voraussetzungen für Shared Leadership	374
3.4.3 Auswirkungen von Shared Leadership	376
3.4.4 Kompetenzanforderungen an Teamleiter	376
3.4.5 Implikationen für den Teamleiter	379
3.5 Fazit	381
3.6 Fragen zur Selbstreflexion	382
3.7 Literatur	382
4 Aikido – Konflikte und Widerstände mit Gelassenheit meistern	385
<i>Peter Schettgen</i>	
4.1 Begriffsklärung	385
4.1.1 Konfliktmanagement	386
4.1.2 Konflikt	387
4.1.3 Kampf	389
4.1.4 Kampfkunst (Budo)	392
4.2 Die Kampfkunst Aikido	393
4.2.1 Herkunft und Bedeutung von Aikido	393
4.2.2 Aikido als Managementprinzip und Führungsmodell	394
4.2.3 Aikido als handlungs- und erfahrungsorientierte Lernmethode	395
4.3 Konfliktmanagement mit Aikido	397

4.3.1	Der Konfliktmanagement-Zyklus	397
4.3.2	Aikikom®: Kommunikation auf der Basis des Aikido	400
4.4	Fazit	405
4.5	Literatur	407
5	Low Performer – Kündigung bei Schlecht- und Minderleistung	409
	<i>Matthias Pletke/Jens Siebert</i>	
5.1	Low Performer – Definition	410
5.2	Ordentliche Kündigung wegen Minder- oder Schlechtleistung	410
5.2.1	Verhaltensbedingte Kündigung	411
5.2.2	Personenbedingte Kündigung	416
5.3	Außerordentliche Kündigung	419
5.4	Vorbereitung einer Kündigung	420
5.5	Fazit	421
5.6	Literatur	421
6	Destruktive Führung – Konzept, Ursachen, Wirkungen und Prävention	423
	<i>Jan Schilling</i>	
6.1	Destruktive Führung	424
6.1.1	Destruktive Führung und destruktives Vorgesetztenverhalten	425
6.1.2	Destruktive und Laissez-faire Führung	427
6.2	Ursachen und Folgen destruktiver Führung	428
6.2.1	Ursachen destruktiver Führung	428
6.2.2	Wirkungen destruktiver Führung	429
6.3	Vermeidung destruktiver Führung	432
6.3.1	Maßnahmen gegen destruktive Führung auf organisationaler Ebene	432
6.3.2	Maßnahmen gegen destruktive Führung auf Teamebene und individueller Ebene	435
6.4	Fragen zur Selbstreflexion	437
6.5	Literatur	438
7	Aus der Praxis: Mein Arbeitstag als Führungskraft	443
	<i>Kai Henning zu Florschuetz</i>	
7.1	Über Nacht zur Führungskraft eines Millionenkonzerns – gibt es das?	444
7.2	Voraussetzungen für eine gute Führungskraft	445
7.3	Harte versus weiche Führung	448
7.4	Lokal erfolgreicher Führungsstil, globale Anwendbarkeit?	449
7.5	Die Aufgaben einer Führungskraft im Alltag	451
7.6	Die größten Herausforderungen als Führungskraft	455
7.7	Macht verändert	456
7.8	Fazit	457
7.9	Literatur	457

8 Selbstreflexion – Wie kann ich mich verbessern?	459
<i>Karin Häring/Sven Litzcke</i>	
Kurzprofile der Autoren	463
Stichwortverzeichnis	469

Einleitung

In den Führungsseminaren der ESMT Berlin lernen wir seit vielen Jahren angehende und erfahrene Führungskräfte kennen. Die ESMT European School of Management and Technology GmbH (kurz: ESMT Berlin) wurde 2002 als internationale Management School mit europäischem Fokus von 25 global agierenden Unternehmen gegründet. Sie hat den Hauptsitz in Berlin und einen weiteren Campus – Schloss Gracht – bei Köln. Als private Hochschule bietet die ESMT Berlin neben MBA-Programmen vor allem Managementseminare sowie firmenübergreifende Führungsseminare an. Ein Schwerpunkt der Führungsseminare ist verantwortungsvolles Führungsverhalten unter Beachtung der teilweise abweichenden Interessen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und Kunden. In diesem Buch sind mit Mitarbeiter, Kunden etc. immer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kunden und Kundinnen etc. gemeint.

ESMT Berlin

Möglicherweise stellen Sie sich als Leser die Frage, warum wir zusätzlich zu den angebotenen Seminaren ein Buch zum Thema Führung herausbringen? Benötigen Führungskräfte überhaupt noch Seminare, wenn sie sich Führungskompetenzen auch einfacher und schneller in einem Buch anlesen können? Wir sind der Meinung, dass man das Eine tun sollte, ohne das Andere zu lassen. Viele fachliche Themen sind anhand von Büchern und Fachartikeln erlernbar. Unserer Erfahrung nach ist das bei dem Thema Führung aber nur bedingt möglich.

Seminar
und Buch

Die konkrete Übertragung auf die eigene Person gelingt vielen Führungskräften allein mit Buchwissen nicht. Vielmehr setzt ein Erwerb von Führungskompetenzen nicht nur Wissenserwerb, sondern einen intensiven Austausch mit anderen Menschen voraus. Wie eine Person auf andere wirkt, kann sie aus einem Buch nicht erfahren. Es gelingt nur wenigen Menschen, sich umfassend selbstkritisch zu betrachten und wirksame Verhaltensänderungen abzuleiten. Es ist wie bei einer Sportart, die man lernen möchte. Sicherlich kann ein Tennisinteressierter nachlesen, wie ein perfekter Tennisaufschlag aussieht. Das sollte er auch tun. Ohne Übung und ohne Rückmeldung von anderen wird das jedoch ein ziemlich mühsamer Weg zum Tennisprofi werden. In Führungsfunktionen kommt hinzu, dass eine Führungskraft schnell lernen sollte. Die Mitarbeiter und die eigenen Vorgesetzten werden nicht ein oder zwei Jahre abwarten, in der Hoffnung, dass die junge Führungskraft sich noch entwickeln wird. Unserer Erfahrung nach bietet die Kombination von Seminar, Buchlektüre, Führungspraxis und Coaching die beste Chance, Führungsverhalten auszuprägen und zu lernen. Nur so kann eine Führungskraft sich selbst immer wieder hinterfragen, neue Anregungen erhalten, eingeschliffenes Verhalten auf den

Lesen reicht
nicht

Prüfstand stellen und sich auf neue Anforderungen einstellen. In den Führungsseminaren lernen die Teilnehmer neue Führungswerkzeuge kennen, machen neue Erfahrungen, gewinnen neue Eindrücke und blicken über den eigenen Tellerrand. Sie bekommen von Dozenten, Coaches und Seminarkollegen Feedback und hinterfragen sich im Laufe des Seminars in ihrer Rolle als Führungskraft. Das ist die essenzielle Grundlage für eine gewinnbringende Weiterentwicklung und den Aufbau von Kompetenzen für eine Führungskraft. Deshalb haben wir den Titel *Führungskompetenzen lernen* für dieses Buch gewählt. Was verstehen wir unter dem Begriff Kompetenzen?

DEFINITION

Kompetenzen

Kompetenzen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten und andere Merkmale, die dazu beitragen, komplexe Situationen effektiv zu bewältigen (Krumm/Mertin/Dries, 2012, S. 3).

Führungskompetenzen als Spezialfall von Kompetenzen sind somit Anforderungen an Führungskräfte, die für erfolgreiche Führung unverzichtbar sind. Knapp und treffend definieren Heyse/Erpenbeck (2009, XII) *Kompetenzen* als Selbstorganisationsfähigkeiten, als die »individuellen Voraussetzungen, sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen«. Fähigkeiten sind grundlegende, nicht oder nur schwer erlernbare Eigenschaften wie beispielsweise Intelligenz, während Fertigkeiten erlernbar sind, beispielsweise Tennis spielen (Krumm/Mertin/Dries, 2012). Für eine Übersicht zu Kompetenzmodellen ist das Buch von Erpenbeck/von Rosenstiel/Grote/Sauer (2017) zu empfehlen.

Kompetenzen

Die nachfolgenden Kurzdefinitionen orientieren sich an Erpenbeck/von Rosenstiel (2007, XXIV). Unter *Fach- und Methodenkompetenz* wird die Disposition einer Person zur Lösung sachlicher Probleme verstanden. *Sozialkommunikative Kompetenz* meint im Kern, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert handeln zu können. *Personale Kompetenz* ist die Disposition einer Person, reflexiv zu handeln, sich selbst treffend einzuschätzen, produktive Einstellungen, Motive und Werthaltungen zu entwickeln. *Umsetzungsorientierte Kompetenz* ist die Disposition einer Person, aktiv zu handeln und auf die Umsetzung von Absichten und Plänen zu fokussieren. Damit ist auch gemeint, eigene Emotionen, Motivationen etc. in gezieltes Handeln zu integrieren. Zur Kritik am Kompetenzbegriff sowie zu weiteren alternativen Modellen wird auf das Buch von Krumm/Mertin/Dries (2012) verwiesen. Wer sich umfassend zu Kompetenzmodellen informieren möchte, sollte das umfangreiche von Erpenbeck/von Rosenstiel/Grote/Sauer (2017) herausgegebenen Handbuch zu Kompetenzmessung lesen.

Fach- und
Methoden-
kompetenz

Häufig führt eine hohe Fach- und Methodenkompetenz dazu, dass man den eigenen Vorgesetzten auffällt und für eine Führungsposition überhaupt erst vorgeschlagen wird. Überspitzt formuliert: Fach- und Methodenkompetenz führen einen Mitarbeiter in die erste Führungsposition, aber dort benötigt er noch andere Kom-

petenzen wie sozialkommunikative Kompetenz und personale Kompetenz (Abb. 1), die nur teilweise in Ausbildung, Studium und Arbeitsalltag trainiert werden. In Abbildung 1 ist eine Auswahl der wichtigsten Kompetenzen dargestellt. Das Modell von Heyse/Erpenbeck (2009), auf dem die Abbildung inhaltlich beruht, beinhaltet insgesamt 64 Kompetenzen. Neben je vier Kernkompetenzen in den Bereichen Fach- und Methodenkompetenz, Umsetzungs-kompetenz, sozialkommunikative Kompetenz und Personale Kompetenz, werden jeweils Kompetenzen an den Schnittpunkten der vier Kernkompetenzen dargestellt. Dieser Detaillierungsgrad kann für den Einzelfall hilfreich sein, an dieser Stelle genügt jedoch eine Auswahl der wichtigsten Kompetenzen (Abb. 1).

Je nach konkreten Führungsanforderungen sind andere Kompetenzen relevant. Heyse/Erpenbeck (2009) erläutern ausführlich was unter jeder der von ihnen vorgestellten 64 Kompetenzen zu verstehen ist. Speziell für Führungskräfte werden in den Seminaren der ESMT Berlin die unserer Erfahrung nach wichtigsten Kompetenzen für Führungsaufgaben vorgestellt, diskutiert und trainiert. Die Behandlung aller 64 Kompetenzen ist unserer Ansicht nach in einem einzigen Seminar nicht sinnvoll

Üben braucht Zeit

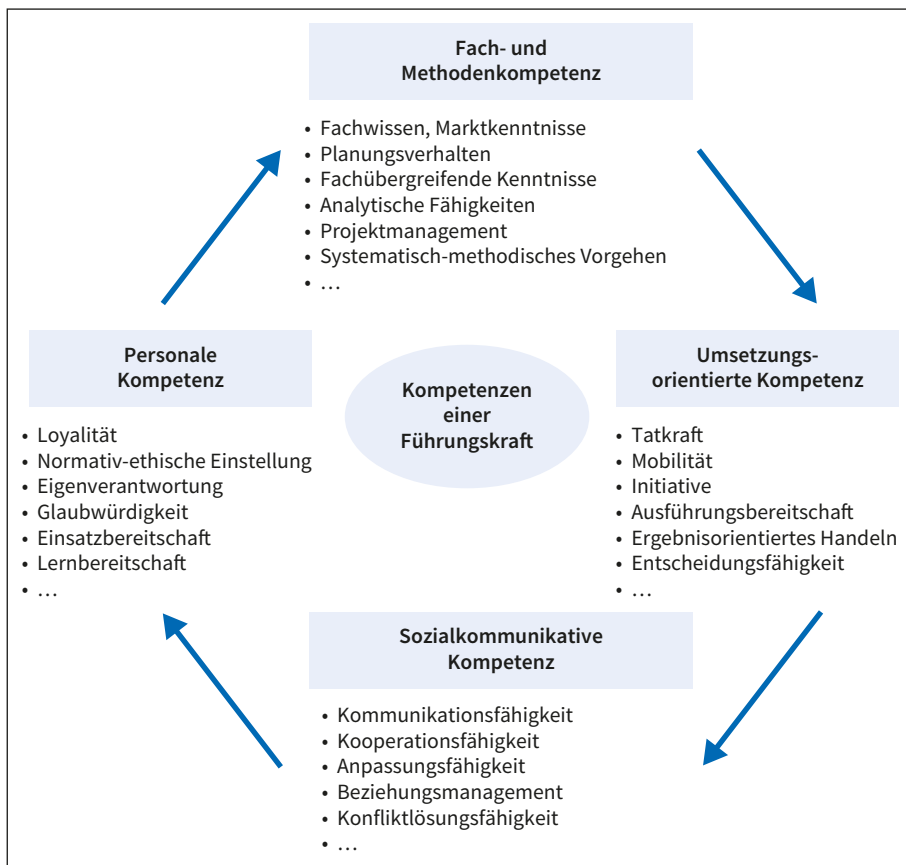


Abb. 1: Kompetenzmodell (eigene Darstellung, Inhalt nach Heyse/Erpenbeck, 2009, XIII; Janas/Frank/Meszléry, 2007, S. 264-266)

Kompetenzmodell

möglich. Auch Heyse/Erpenbeck (2009) empfehlen in ihrem Vorwort, sich zeitgleich nur mit einer oder maximal zwei Kompetenzen zu beschäftigen. Erst wenn diese Kompetenzen sicher in das Alltagshandeln integriert sind, kann eine Führungskraft sich die nächste Kompetenz vornehmen. Das führt direkt zu einem Hauptproblem von Führungsseminaren: Wie kann der Transfer vom Seminar in den Alltag gesichert werden? Wenn es gut läuft, werden einige Anregungen im Alltag umgesetzt. Wenn es weniger gut läuft, überschwemmt der Alltag die zarten ersten Ansätze bereits in der ersten Woche nach Seminarende.

Transfer in
die Praxis

Die Transferwirkung von Führungsseminaren lässt sich erhöhen, wenn sich ein Teilnehmer konkrete Umsetzungsziele setzt, ein Nachfolgeseminar besucht sowie zu den anderen Seminarteilnehmern Kontakt hält und sich zu konkreten Führungsthemen austauscht. Dass die guten Vorsätze und das Erlernte bald in Vergessenheit geraten können, ist den Führungskräften bewusst und deshalb wurden wir immer wieder gebeten, über die Seminarunterlagen hinaus, systematisch und umfassend Texte zum Nachlesen zu empfehlen. Das haben wir getan. Dennoch waren wir immer unzufrieden damit, dass wir, wenn wir genau zu denjenigen Themen, die unserer Erfahrung nach für Führungskräfte im Alltag relevant sind, sehr viele verschiedene und breit verstreute Texte empfehlen mussten. Zudem hatten wir oft das Problem, dass viele Führungsratgeberbücher zu trivial als »Kochbücher« der Führung geschrieben sind. Oft genug werden einfache Rezepte ohne Prüfung der jeweiligen Situation und der beteiligten Personen pauschal empfohlen. Unserer Einschätzung nach schaden solche unterkomplexen Standardrezepte der Führung mehr als sie Nutzen stiften. Auf der anderen Seite gibt es fachlich sehr gute und auf der Höhe der Zeit geschriebene Forschungstexte, die für eine Führungskraft ohne wissenschaftlichen Hintergrund jedoch weitgehend unverständlich sind.

Autoren
sind Wissen-
schaftler und
Führungskräfte

Mit diesem Buch gehen wir einen Zwischenweg: so wissenschaftlich fundiert wie nötig und so gut verständlich wie möglich. Ein solcher Anspruch ist unserer Erfahrung nach nur schwer durch zwei Autoren allein einlösbar. Wir haben deshalb Wissenschaftler und Führungskräfte gebeten, an diesem Buch mitzuwirken und ihr ganz spezifisches Fachwissen bzw. ihre persönliche Führungserfahrung einzubringen. In den nachfolgenden Kapiteln finden Sie alles, was eine Führungskraft aus unserer Sicht wissen sollte – vom Einstieg über die eigene Entwicklung bis zum Aufstieg ins Management.

Was man
wirklich braucht

Wie haben wir die Inhalte ausgewählt und eingegrenzt? Da in den Seminaren Theorien, Fälle aus dem persönlichen Führungsalltag und individuelle Fragestellungen aus dem Teilnehmerkreis intensiv diskutiert werden, kommen sich die Teilnehmer schnell näher und werden vertraut im Umgang miteinander. Nach einer kurzen Eingewöhnungszeit legen die meisten Führungskräfte ihre Alltagsmaske ab und besprechen untereinander und mit den Dozenten diejenigen Themen, die sie in ihrer Führungsrolle wirklich beschäftigen und die ihnen teilweise den Schlaf rauben. Über die Jahre bemerkten wir bei aller Individualität immer wieder ähnliche Unsicherheiten, ähnliche Probleme und teilweise auch ähnliche Hilflosigkeit von Führungskräften; aber auch immer wieder zielführende Lösungen, zähes Ringen um und mit Mitarbeitern, um ein produktives und effektives Kooperieren. Die Führungs-

seminare der ESMT Berlin haben wir Zug um Zug auf diese Schwerpunktthemen und Fragestellungen von Führungskräften zugeschnitten. Im Laufe der Jahre haben wir festgestellt, dass sich Interessen und Bedürfnisse erfahrener Führungskräfte deutlich von denen angehender Führungskräfte unterscheiden.

Für angehende und junge Führungskräfte stehen unseren Erfahrungen nach häufig folgenden Themen im Vordergrund:

Angehende
Führungskräfte

- *Wirkung und Auftreten*: Wie wirke ich? Wie werde ich von meinen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten wahrgenommen? Sollte ich im Auftreten etwas verändern? Mit wieviel Aufwand wäre eine solche Änderung verbunden?
- *Was macht mich als Person aus?* Was prägt mich als Mensch: Persönlichkeit, Werte, Motive, Einstellungen? Wie kann ich meine Persönlichkeit, meine Werte, Motive und Einstellungen mit den Anforderungen des Unternehmens und mit den Anforderungen der Mitarbeiter in Einklang bringen? Was tue ich, wenn kein Einklang möglich ist?
- Was liegt mir und was liegt mir nicht? Welche *Schwächen* kann ich abbauen? Mit welchen Schwächen muss ich klug umgehen? Was kann ich verändern? Was kann ich nicht oder nur mit sehr großem Aufwand ändern? Hierfür ist wichtig zu wissen, was man ändern kann und was eher nicht, wie beispielsweise die eigene Persönlichkeit und die Persönlichkeit von Mitarbeitern.
- Wie kann ich meine *Wahrnehmung* in Bezug auf andere Menschen schärfen, um das Verhalten meiner Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kollegen besser verstehen zu können?
- Wie entwickle ich meinen *eigenen Führungsstil*? Wie baue ich dementsprechend meine Fähigkeiten im Einklang mit meinem Führungsstil und passend zu den konkreten Anforderungen meines Unternehmens aus?
- Wie entwickle ich meine *Führungskompetenzen*? In welchen Bereichen lohnt es sich besonders, dass ich mich anstrengende? Wie kann ich bestimmte Kompetenzen erweitern?
- Vom *Kollegen zum Vorgesetzten* – wie gehe ich damit um? Wie ändern sich die Anforderungen durch das Unternehmen und die Erwartungen der Mitarbeiter bei einem solchen Schritt?
- Wie sensibilisiere ich mich selbst für die *Auswirkungen* meines Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter? Wie kann ich erkennen, ob mein Führungsverhalten wirksam ist oder nicht? Und wie erkenne ich, ob mein Führungsverhalten eher positive oder eher negative Folgen mit sich bringt?

ZWISCHENFAZIT

Eigene Person und Wirkung

Bei angehenden und jungen Führungskräften steht erst einmal die eigene Person und deren Wirkung auf andere im Fokus.

Eine Führungssituation fordert andere Kompetenzen als eine Fachposition. Zunächst muss eine Führungskraft sich selbst, die eigenen Vorlieben, Stärken, Schwächen und

Individualität

Verhaltensweisen kennen. Erst danach kann sich eine Führungskraft sinnvollerweise systematisch mit der Führung von Mitarbeitern befassen. Wer nicht weiß wie er wirkt, kann auch nicht zielgerichtet führen. Eine erfolgreiche Führungsstrategie und erfolgreiches Führungsverhalten setzt unserer Erfahrung nach bei den individuellen Besonderheiten einer Führungskraft an. Das Aufpfropfen von starren Führungskonzepten führt häufig zu Reaktanz, wenn die eigene Persönlichkeit oder die eigenen Werte nicht zum Führungskonzept oder nicht zu den Alltagsanforderungen passen. Im Idealfall lernt eine Führungskraft zuerst sich selbst in der Führungsrolle kennen und erarbeitet sich dann ein individuell zugeschnittenes Führungskonzept für die Führung ihrer Mitarbeiter. Bei der Erarbeitung eines Führungskonzeptes kann auf etablierte Konzepte zurückgegriffen werden. Aber nicht in dem Sinne, ein Konzept blind zu übernehmen, sondern sich diejenigen Teile, auch aus verschiedenen Konzepten herauszusuchen, die zu einem selbst passen. Nur wenn eine Führungskraft ihr Führungskonzept individuell an die Anforderungen ihres Unternehmens, ihre Funktion und an die eigene Person anpasst, ist Führung im Alltag erfolgreich. Eine gute Vorbereitung auf eine Führungsposition erleichtert den Einstieg.

Übernahme der
ersten Führungs-
aufgabe

Eine Führungskraft kann sich nicht im ersten Jahr in der Führungsposition erst mit sich selbst und dann in den Folgejahren mit den Mitarbeitern beschäftigen. Daher sollten die ersten Schritte, die Selbstreflexion und die Schärfung des Blicks für die eigene Person, das eigene Verhalten und dessen Folgen *vor Übernahme* einer Führungsposition erfolgen. Stellt ein Potentialträger dann fest, dass eine Führungsposition nicht den eigenen Interessen oder Fähigkeiten entspricht, kann er ohne Gesichtsverlust einen anderen Weg einschlagen und beispielsweise eine Fachkarriere statt einer Führungskarriere ins Auge fassen.

Erfahrene
Führungskräfte

Nach einer Phase der Eingewöhnung an die verschiedenen Rollenanforderungen in Führungspositionen, geraten andere Themen in den Fokus des Interesses. Der Einstieg als Führungskraft ist gelungen. Was kommt dann? Bei erfahrenen Führungskräften im mittleren und oberen Management, die seit einigen Jahren mitten im Führungsalltag stecken und die schon viele Erfahrungen gemacht haben, stehen häufig folgende Themen im Vordergrund:

- Wie gehe ich mit *leistungsschwachen Mitarbeitern* um? Das ist sowohl aus Effizienzgründen wie auch aus Gründen der Motivationsgefährdung der leistungsstarken Mitarbeiter eine zentrale Frage. Selbst wenn ich einen leistungsschwachen Mitarbeiter durchschleppen könnte, muss ich mir überlegen, wie ich als Führungskraft handle. Viele Leistungsträger reagieren empfindlich, wenn alle Mitarbeiter gleich behandelt werden – die leistungsschwächeren Mitarbeiter also genau so viele Vorteile und Privilegien erhalten wie die Leistungsträger. Wenn eine Führungskraft alle Mitarbeiter trotz abweichender Leistungen gleich behandelt, führt das häufig zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit bei den Leistungsträgern. Das gilt besonders für knappe Ressourcen wie Gehalt, Prämien, Weiterbildung etc.
- Wie gehe ich mit dem *zunehmenden Druck* im Unternehmen um? Viele erfahrene Führungskräfte erleben seit Jahren einen zunehmenden Ergebnisdruck. Mit dem gleichen oder einem geringeren Budget muss mehr erwirtschaftet werden.

Dem sind sowohl Grenzen auf Seiten der Führungskräfte wie auch auf Seiten der Mitarbeiter gesetzt. Wie kann ich eine solch objektiv kaum auflösbare Situation in den Griff bekommen? Wie schaffe ich den Spagat zwischen Ergebnisdruck und Fürsorge gegenüber meinen Mitarbeitern?

- Wie schaffe ich in meiner Abteilung gemeinsam mit meinen Mitarbeitern ein *leistungsförderndes Klima*? Wie kann ich mit ständigen Veränderungen und neuen Anforderungen konstruktiv umgehen?
- Wie übernehme ich eine neue, schwierige Abteilung mit *mehreren Teams an unterschiedlichen Standorten*, deren Zusammenarbeit optimiert werden soll? Häufig gibt es in einer solchen Situation Probleme, weshalb nun eine neue Führungskraft eingesetzt wird – meist eine erfahrene Führungskraft.
- Wie gebe ich gezielt konstruktives *Feedback*, um die Mitarbeiter auch weiterhin in ihrer eigenverantwortlichen Arbeitsweise zu stärken? Viele Menschen reagieren nicht positiv auf Kritik. Ohne Feedback ist jedoch keine Verbesserung möglich. Wie kann ich mit dieser ambivalenten Situation umgehen?
- Wie begleite ich anstehende *Veränderungsprozesse*? Wie nehme ich den Mitarbeitern die Ängste vor Veränderungen? Wie motiviere ich meine Mitarbeiter in unsicheren Zeiten? Wie binde ich leistungsstarke Mitarbeiter an das Unternehmen?

ZWISCHENFAZIT

Umgang mit ambivalenten Situationen

Bei erfahrenen Führungskräften liegt der Fokus auf dem Umgang mit Situationen, in denen oft keine eindeutig richtige Lösung erkennbar ist. Oft müssen ambivalente Situationen ausgehalten werden.

Die Ausführungen zeigen: Obwohl es in den Anforderungen an junge und an erfahrene Führungskräfte Gemeinsamkeiten gibt, beispielsweise den Umgang mit Konflikten und mit den eigenen Ressourcen sowie dem eigenen Potential, gibt es eine Vielzahl von Unterschieden, die in der Seminarpraxis dazu geführt haben, dass in den Führungsseminaren der ESMT Berlin verschiedene Seminare für junge und für erfahrene Führungskräfte angeboten werden.

In diesem Buch werden sowohl relevante Themen für junge wie auch für erfahrene Führungskräfte behandelt. Wir gehen davon aus, dass eine erfolgreiche junge Führungskraft nach einer bestimmten Zeit auch in die nächsthöhere Führungsposition aufsteigen möchte. Da bei jedem Karriereabschnitt andere Fragen im Fokus stehen, haben wir das Buch entsprechend in drei Hauptkapitel gegliedert, die sich an der idealtypischen Entwicklung von einer Nachwuchskraft zur jungen und dann zur erfahrenen Führungskraft orientieren:

- A: Die Phase der *Eignung*: Kommt eine Führungsposition für mich in Frage?
- B: Die Phase der *Weiterentwicklung*: Was kommt in der ersten Führungsaufgabe auf mich zu?
- C: Die Phase des *Aufstiegs* ins Management: Wie geht es weiter?

Übersicht

Hauptkapitel A

Im ersten Hauptkapitel A. *Führung – Eine Aufgabe für mich?* geht es um die Kernfragen, inwieweit ich als Führungskraft geeignet bin bzw. wie viel Aufwand erforderlich ist, um ggf. noch fehlende Führungskompetenzen zu erwerben. Dabei werden in den verschiedenen Beiträgen Fragen angesprochen, die sich jeder Mitarbeiter idealerweise vor Übernahme einer ersten Führungsaufgabe stellen sollte. In Kapitel A.1 *Fach- oder Führungslaufbahn – Karriereanker als Entscheidungshilfe* werden Vor- und Nachteile einer klassischen Führungslaufbahn im Vergleich zu einer Fachlaufbahn ohne Führungsverantwortung diskutiert. Nicht jeder vielversprechende und ehrgeizige Mitarbeiter möchte Führungskraft werden und nicht jeder Mitarbeiter, der Führungskraft werden möchte, ist für eine Führungslaufbahn geeignet. Für manche ist die Fachlaufbahn eine sinnvolle Alternative. Im zweiten Kapitel A.2 *Dynaxität – Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte* werden das wachsende Tempo und die wachsende Komplexität dargestellt, auf die sich angehende Führungskräfte einstellen und einlassen müssen, wenn sie Erfolg haben wollen. Kapitel A.3 *E-Leadership und Führung auf Distanz – Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten* beschäftigt sich mit aktuellen Fragestellungen zum Thema Digitalisierung in der Führung. Was hat sich geändert, wie muss ich mich als Führungskraft darauf einstellen? Im vierten Kapitel A.4 *Persönlichkeit und Führung – Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit* wird auf unveränderbare Anteile von Personen eingegangen: auf Persönlichkeitseigenschaften. Die unveränderbaren Anteile bei sich selbst als Führungskraft und bei anderen zu erkennen bewahrt vor vermeidbaren Enttäuschungen. Wenn eine Führungskraft versucht, Eigenschaften an Mitarbeitern oder an sich zu ändern, die nicht änderbar sind, verschwendet sie Energie und erlebt Frustration. Sinnvoller ist es, die Energie auf veränderbare Dinge zu konzentrieren, die eigene Energie als Führungskraft also klug einzusetzen. In Kapitel A.5 *Coaching – Begleitung in die erste Führungsfunktion* wird aus Sicht eines erfahrenen Coaches auf die wichtigsten Fallstricke bei der Übernahme einer Führungsfunktion eingegangen. Das Praxiskapitel A.6 *Aus der Praxis: Karriere in der Wirtschaft – Aktuelle Anforderungen an Führungskräfte* befasst sich aus Sicht zweier Headhunter mit der Frage, wie ein Mitarbeiter auffällt und ausgewählt wird, eine Führungslaufbahn einzuschlagen. Im Praxiskapitel A.7 *Aus der Praxis: Digitale Führung – Neue Herausforderungen für die Führungskraft 4.0* schildern zwei Führungskräfte, was auf Manager im Zuge der Digitalisierung zukommt. Das erste Hauptkapitel A. *Führung – Eine Aufgabe für mich?* schließt, wie auch die beiden anderen Hauptkapitel B. und C., mit Fragen zur Selbstreflexion ab: Kapitel A.8 *Selbstreflexion – Bin ich für eine Führungsaufgabe geeignet?* Diese Fragen erleichtern die Übertragungen der Ausführungen aus den Kapiteln A.1 bis A.7 auf die eigene Person.

Hauptkapitel B

Im zweiten Hauptkapitel B. *Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?* geht es um die zentralen Aspekte bei der Übernahme einer ersten Führungsaufgabe. In Kapitel B.1 *In Führung gehen – Wie man den passenden Führungsstil findet* wird das mögliche Spektrum von Führungsstilen vorgestellt und diskutiert, wie eine Führungskraft zu ihrem eigenen passenden Führungsstil finden kann. In Kapitel B.2 *Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe – Führung als Identitätsmanagement* wird eine in Deutschland nur wenig bekannte Führungstheorie vorgestellt. Es geht

darum, als Führungskraft die eigene Gruppenrolle zu erkennen und in das Führungsverhalten einzubeziehen. Eine Führungskraft ist zugleich auch Gruppenmitglied, wie alle anderen Mitarbeiter auch. Deshalb ist erfolgreiche Führung nur möglich, wenn man Gruppeneffekte in das Führungshandeln einbezieht. Auf die Darstellung der in vielen Büchern bereits umfassend beschriebenen älteren Führungstheorien wird hingegen verzichtet. In Kapitel B.3 *Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis* steht die Wertebasierung von Führungskräften sowie psychologisches Wissen zu Verhalten und Entscheidungen von Menschen im Zentrum. Je nach Werthaltung zeigt eine Führungskraft ein anderes Führungsverhalten und je weiter die Werte einer Führungskraft von denen ihrer Mitarbeiter abweichen, desto konfliktrichtiger ist das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. In Kapitel B.4 *Autorisierung und Deautorisierung – Warum Mitarbeiter geführt werden wollen und ihre Führungskräfte herausfordern* steht ein widersprüchliches Forderungspaar im Vordergrund, dem sich Führungskräfte oft ausgesetzt fühlen. Einerseits fordern Mitarbeiter Führung ein, auf der anderen Seite wehren sich Mitarbeiter gegen Führung. In Kapitel B.5 *Emotionen und Führung – Umgang mit Emotionen als Führungsaufgabe* wird auf einen Aspekt der Führung eingegangen, der oft vernachlässigt wird. Die Emotionalität von Führungskräften sowie deren Umgang mit Emotionen bei Mitarbeitern haben einen erheblichen Einfluss auf das konkrete Führungsverhalten. Das Bedürfnis nach Emotionalität sowie der Ausdruck von Emotionalität sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Je weiter Führungskraft und Mitarbeiter in diesem Bedürfnis auseinander liegen, desto potentiell schwieriger wird die Führungsaufgabe. Zudem gibt es emotionale Rollenanforderungen an eine Führungsposition: In der Regel wird in unserem Kulturkreis eine zu große Emotionalität als Instabilität gewertet. Sowohl die Kenntnis der eigenen Emotionalität als auch die Kenntnis der Emotionalität der Mitarbeiter ist hilfreich, um einen erfolgreichen und zugleich authentischen Führungsstil zu finden. Schließlich werden in Kapitel B.6 *Rechtlicher Rahmen für Führung – Handlungssicherheit im Arbeitsrecht* die grundlegenden rechtlichen Bedingungen für Führungskräfte zusammengefasst. Nur Führungskräfte, die ihr Spielfeld kennen, also wissen, was rechtlich zulässig ist und was nicht, können auch in Konfliktfällen souverän agieren. Zu oft verhalten sich Führungskräfte aufgrund von Unsicherheiten in Rechtsfragen ambivalent oder passiv und verschlimmern so bereits schwierige Führungssituationen. In Kapitel B.7 *Aus der Praxis: Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung* werden Voraussetzungen und Tipps für effektive Mitarbeitergespräche vorgestellt. Außerdem erläutern die Autoren das sogenannte Dialogmodell zur Gesprächsführung, das als Leitfaden mit Fragen zur Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch dienen kann. Das Hauptkapitel B. *Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?* wird durch Reflexionsfragen in Kapitel B.8 *Selbstreflexion – Was zeichnet Führung aus?* abgeschlossen.

Im dritten und letzten Hauptkapitel C. *Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter?* stehen die Weiterentwicklung und der Aufstieg von Führungskräften ins mittlere Management im Fokus. Zunächst geht es um das Thema wie Führungskräfte die Motivation ihrer Mitarbeiter fördern können. Mit diesem im Führungsalltag wich-

tigen Thema befasst sich das Kapitel C.1 *Motivierende Mitarbeiterführung – Gezielt motivieren mit dem 3K-Modell*. Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte stellen die ständigen Veränderungsprozesse im Unternehmen dar und die daraus resultierende Führung der Mitarbeiter in Zeiten permanenter Veränderung. Dazu zeigt Kapitel C.2 – *Führung und Veränderungen – Mitarbeiter durch unruhige Zeiten führen* wie Führungskräfte sich dieser Aufgabe stellen können. In Kapitel C.3 *Teamführung – Gemeinsam überdurchschnittliche Leistungen erzielen* steht nicht die Führung von einzelnen Mitarbeitern, sondern von Teams im Vordergrund. Für das erfolgreiche Führen von Teams ist das Konzept der geteilten Führung hilfreich. Dabei übernehmen die Teammitglieder selbst je nach Situation und Bedarf die Führung und die Führungskraft hat eine unterstützende Funktion als Coach. Eine weitere zentrale Führungsaufgabe ist der angemessene Umgang mit Konflikten. In Kapitel C.4 *Aikido – Konflikte und Widerstand mit Gelassenheit meistern* wird auf die besondere Bedeutung eines gelassenen Umgangs mit Konflikten eingegangen. Gerade Konflikte mit und Widerstand von Mitarbeitern kann zu einer Verhärtung des Führungsverhaltens führen. Allerdings ist dieses Thema je nach Mitarbeiter auch für junge Führungskräfte wichtig. Je mehr Mitarbeiter man führt, desto wahrscheinlicher wird, dass man sich mit Konflikten auseinandersetzen muss. Deshalb haben wir diesen Beitrag in das Hauptkapitel C. *Der Aufstieg ins Management – Wie geht es weiter?* eingefügt. Misslingt ein angemessener Umgang mit Konflikten und schafft es eine Führungskraft nicht, Mitarbeiter zu motivieren, dann kann der Beitrag C.5 *Low-Performer – Kündigung bei Schlecht- und Minderleistung* relevant werden. In dem Beitrag wird beschrieben wie Unternehmen sich von einem Mitarbeiter, der die gewünschte Leistung nicht erzielt, trennen können. Während in Kapitel C.1 die Frage aus psychologischer Sicht behandelt wird, wie man Mitarbeiter remotivieren und wieder zu Leistung bewegen kann, wird in Kapitel C.5 diskutiert, welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen, um sich von denjenigen Mitarbeitern zu trennen, bei denen die in Kapitel C.1 geschilderten Remotivierungsversuche fehlgeschlagen sind. Misslingt ein angemessener Umgang mit Konflikten, kann es je nach persönlicher Disposition der Führungskraft und Situation zu destruktivem Führungsverhalten kommen. Welche Folgen das hat, wird in Kapitel C.6 *Destruktive Führung – Konzepte, Ursachen, Wirkungen und Prävention* dargestellt. In diesem Kapitel wird der Blick auf das häufig vernachlässigte Thema gelenkt, dass Führung im Negativfall außerordentlich schädlich wirken kann. Das Kapitel C.7 *Aus der Praxis: Mein Arbeitstag als Führungskraft* leitet zu einer praxisorientierten Sichtweise über. Der Beitrag schildert die Erfahrungen und Herausforderungen einer Führungskraft, komplexe Aufgabenstellungen in der neuen Führungsrolle zu bewältigen. Das Hauptkapitel C. schließt mit dem Kapitel C.8 *Selbstreflexion – Wie kann ich mich verbessern?* Mit den Ausführungen in Kapitel C.8 wird die Übertragung der Inhalte der Kapitel C.1 bis C.7 auf die eigene Situation als Führungskraft im Management erleichtert.

Die einzelnen Kapitel sind so verfasst, dass sie inhaltlich zwar aufeinander aufbauen, aber jeweils separat ohne Kenntnis der anderen Kapitel gelesen werden können. Der Leser kann das Buch daher sowohl in einem Stück durcharbeiten, als auch die Kapitel verteilt, passend zur jeweiligen eigenen Situation, lesen.

Das Buch wendet sich sowohl an angehende Führungskräfte als auch an Manager mit mehrjähriger Führungserfahrung, die ihr Führungsverhalten weiter optimieren wollen. Während der Erstellung dieses Buches haben wir daher Führungskräfte aus dem Teilnehmerkreis unserer Führungsseminare in Schloss Gracht gebeten, verschiedene Beiträge nach den Kriterien Verständlichkeit und Praxisrelevanz zu lesen. Für die vielfältigen Anregungen danken wir an dieser Stelle unseren Testlesern sehr herzlich. Als Testleser konnten wir neben Führungskräften, die anonym bleiben möchten, Frank Heber, Prof. Dr. Ruth Linssen, Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke und Sabine Wesely gewinnen. Ulrich Linnhoff danken wir für seine Anregungen und Tipps.

Danken möchten wir auch den zahlreichen Autoren, die an diesem Buch mitgewirkt haben, speziell für deren Bereitschaft und Geduld, ihre Manuskripte teilweise mehrfach zu überarbeiten. Für die Führungspraktiker war das Verfassen der Beiträge eine Zusatzaufgabe, die neben den umfangreichen Alltagsaufgaben bewältigt werden musste. Für die Wissenschaftler, die überwiegend an ihren Publikationen in Fachzeitschriften gemessen werden, war es ebenfalls eine Zusatzaufgabe zu Lehre, Forschung und Selbstverwaltungsaufgaben. Nur das persönliche Interesse und das zusätzliche Engagement sowohl von Führungspraktikern wie auch von Wissenschaftlern ermöglichten uns die Fertigstellung des Buches. Herzlichen Dank!

Unser besonderer Dank gilt Frau Karin Thiele, die uns mit großem Engagement bei der Erstellung der Grafiken, der organisatorischen Abwicklung und der Aufbereitung der Textvorlagen unterstützt hat. Frau Marita Mollenhauer, Frau Jana Döring und Frau Claudia Knapp vom Schäffer-Poeschel Verlag danken wir für die Unterstützung dieses Projektes und für die angenehme Zusammenarbeit.

Schloss Gracht und Hannover, im September 2017

*Karin Häring
Sven Litzcke*

Literatur

- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2007): Einführung. In: J. Erpenbeck/L. von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. XVII–XLVI.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von/Grote, S./Sauter, W. (2017): Handbuch Kompetenzmessung. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Janas, D./Frank, G./Meszléry, K. (2007): beco^{bi}-Kompetenzcheck zur nachhaltigen Nutzung von personellen Potenzialressourcen in Organisationen. In: J. Erpenbeck/L. von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 258–273.
- Krumm, S./Merin, I./Dries, C. (2012): Kompetenzmodelle. Göttingen: Hogrefe.