

HANSER



Leseprobe

zu

Führung wagen

von Wolfgang Holl

ISBN (Buch): 978-3-446-45185-8

ISBN (E-Book): 978-3-446-45418-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43465-3>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort	V
1 Worum geht es?	1
2 Was heißt „Führungskraft“?	7
2.1 Der Sinn von Führung	7
2.2 Der Name ist Programm	10
3 Notwendige Kompetenz	15
3.1 Angeboren, erlernbar, planbar	15
3.2 Was Unternehmen erwarten	18
3.3 Stärken und Schwächen kennen	24
3.3.1 Big Five	25
3.3.2 StrengthsFinder	26
3.3.3 persolog Persönlichkeits-Modell	27
3.3.4 Die fünf Antreiber	30
4 Werte: Wandel und Bedeutung	33
4.1 Generation X,Y und Z in der VUKA-Welt	34
4.2 Werte: Basis von Entscheidungen	39
5 Was Sie vermeiden sollten	41
5.1 Fettnäpfe und No-Gos	41
5.2 Verführungen	47

6	Motivierende Teamarbeit und Vertrauen schaffendes Miteinander	51
6.1	Teams steuern	52
6.1.1	Phasen der Teamarbeit	53
6.1.2	Forming: Wir lernen uns kennen (Phase 1)	54
6.1.3	Storming: Wir kämpfen (Phase 2)	56
6.1.4	Norming: Wir organisieren miteinander (Phase 3)	59
6.1.5	Performing: Wir leben eine gemeinsame Kultur des Gelingens (Phase 4)	60
6.1.6	Adjourning: Wir verabschieden uns (Phase 5)	62
6.2	Motivierung, Motivation, Vertrauen	63
7	Entscheiden, Loben, Konfrontieren	73
7.1	Zwischen Denkfehlern und rationalen Überlegungen	73
7.2	Loben und Kritisieren	77
8	In Balance bleiben	83
8.1	Bilanz ziehen	83
8.2	Spagat zwischen Arbeits- und Privatleben	87
8.3	Sich treu bleiben und Grenzen setzen	90
9	Die Interviews	93
9.1	Klaus Brück – Leitung Konsumforschung	94
9.2	Doris Feurstein – Leitung Altenheim	101
9.3	Franz Jenewein – Institutsleitung Weiterbildung	107
9.4	Jörg Machek – Leitung Patentprüfung Software	116
9.5	Heinz Meck – Leitung Produktion	124
9.6	Günter Murmann – CEO Automotivunternehmen	131
9.7	Albrecht Proebst – Leitung Kaufmännische Abteilung	141
9.8	Melanie Schillinger – Leitung Finanzen & Shared Services	150
9.9	Dieter Tresp – Leitung Verlag und Messewesen	159
9.10	Gabriele Zange – Leitung Personal	168
10	Ergänzende Interviews	177
10.1	Norbert Coors – Führungskräfteentwickler	177
10.2	Peter Martin Thomas – Jugendforscher	182

11	Nachwort	185
12	Literaturempfehlungen	187
13	Fragebogen: Unsere „Antreiber“ – innere Motivatoren	189
14	Der Autor	193

Vorwort

Bewusst leben heißt „Entscheidungen treffen“.

Was wollen wir im Leben? Wie handeln wir richtig? Wie können wir uns gut entscheiden? Welcher berufliche Weg passt zu uns, der der Fachexperten oder der der Führungskräfte? Worauf sollten wir achten, wenn wir eine Führungsposition einnehmen, und wie gestalten wir diese sinnvoll? Diese und ähnliche Fragen hörte ich in meiner Trainertätigkeit immer wieder von Nachwuchs- und jungen Führungskräften. Gleichzeitig beobachtete ich bei meinen Kunden, dass viele erfahrene und hervorragende Führungskräfte, mit denen ich über Jahre zusammenarbeitete, nur noch wenige Jahre beruflich tätig sein werden. Es handelt sich dabei um faszinierende Führungskräfte mit dem Herzen am rechten Fleck, Menschen, die in ihren Organisationen viel bewegten und bewegen und dabei ihre Mitarbeitenden stets wertschätzend im Blick haben.

Deren wertvollen Erfahrungsschatz will ich in diesem Buch für junge und angehende Führungskräfte zugänglich machen, insbesondere mit dem Fokus auf den erfolgreichen Start als Führungskraft. Inspiriert hat mich dabei das Interviewformat beispielsweise mit Altkanzler Helmut Schmidt in der *Zeit*, in dem die verschiedensten Themen locker, leicht und schnell zu lesen waren. Als Vertreter des „konstruktivistischen Lernens“ bin ich überzeugt, dass wir über Geschichten, fragmentarische Erzählungen und Begegnungen sehr nützliche Lernimpulse erhalten. Deshalb begegnen Ihnen im Buch die Erfahrungen der interviewten Führungskräfte themenbezogen und ausführlich im abgedruckten Interview.

Mein ausdrücklicher Dank gilt meinen Interviewpartnerinnen und -partnern für die Gespräche und ihr Einverständnis zur Veröffentlichung.

Zudem danke ich all jenen Nachwuchskräften aus den Unternehmen BMW Group und E-T-A GmbH sowie den Trainees der Diehl Gruppe, die mir ihre Fragestellungen und Anliegen im Vorfeld des Buches nannten.

Mein besonderer Dank gilt meiner Trainerkollegin Barbara Alsleben, die mit ihren Illustrationen die Inhalte kreativ untermalte.

Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, wünsche ich ein inspirierendes und gewinnbringendes Leseerlebnis, um den Weg als Führungskraft leichter und vor allem bewusst zu gehen und erfolgreich gestalten zu können.

Wolfgang Holl

Nürnberg, Herbst 2017



Wolfgang Holl ist seit 1994 selbständiger Berater, Trainer und Moderator in der Personal- und Organisationsentwicklung. Er arbeitet für große internationale Unternehmen und mittelständische Firmen, überregionale und regionale Behörden in Deutschland und Österreich.

Die drei Schwerpunkte seiner Arbeit sind Qualifizierung von Potenzialkräften und angehenden Führungskräften, Teamentwicklungen in Veränderungsprozessen und Train-the-Trainer-Konzepte für Fachtrainerinnen und -trainer.

Seine Beratungs- und Trainingsfirma kooperiert mit einem Netzwerk von Partnern aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen in Deutschland, Österreich und den Niederlanden.

Vor seiner Selbständigkeit haben ihn seine beiden Studiengänge geprägt, zum einen an der Fachhochschule München/Pasing (evangelische Religionspädagogik und Jugendarbeit mit vier Jahren Teilzeitarbeit an Berufsschulen) und zum anderen an der Universität Regensburg (Erwachsenenbildung und Sprecherziehung mit Schwerpunkt Qualitätssicherung in der Weiterbildung). Der Grund, in die pädagogische Arbeit zu gehen, lag im Aufwachsen und Mitarbeiten im gastronomischen Familienbetrieb in der Nähe von Bayreuth.

Seine professionelle Arbeit wurde durch die systemische Beraterausbildung am Institut für Systemische Beratung von Bernd Schmid in Wiesloch wesentlich beeinflusst.

Kontakt: office@holl-partner.de

Info: www.holl-partner.de



Die Illustratorin

Barbara Alsleben ist seit 1993 als Trainerin und Beraterin tätig und arbeitet langfristig mit Großunternehmen und Mittelstand im Bereich Personalentwicklung zusammen. Ihr Hauptthema und ihre Leidenschaft ist die professionelle Vermittlung von Präsentations- und Kommunikationskompetenzen in Trainings und Einzelcoachings. Im Tandemtraining mit Wolfgang Holl mit den Trainees der Diehl Gruppe wurde die Idee der Illustrationen geboren. Die abgedruckten Bilder entsprechen der Art ihrer Visualisierungsvielfalt im Seminarkontext.

Barbara Alsleben studierte Pädagogik, Psychologie und Anglistik und hat Zusatzausbildungen in Moderation, Didaktik und Provokativer Therapie.

Kontakt: info@alsleben-training.de

Info: www.alsleben-training.de

1

Worum geht es?



Stimmen aus der Praxis

„Wenn ich jünger wäre, würde ich sagen, das ist ein geiler Job! Es ist ein toller Job mit Verantwortung für Menschen, wenn man Menschen mag, und in einem System, in dem Menschen arbeiten, Menschen gemeinsam zum Erfolg zu bringen als Team.“ (Klaus Brück)

„Einfach authentisch zu sein und sich nicht verbiegen.“ (Doris Feurstein)

„Das Schlimmste ist es als Führungskraft, wenn man seine eigene Persönlichkeit verliert oder in der Aufgabe aufgeht.“ (Franz Jenewein)

„Im Allgemeinen weiß der Arbeitnehmer oder der Shopfloorworker besser Bescheid über sein Fachgebiet als die Führungskraft. Hör ihm zu und vertrau ihm.“ (Jörg Machek)

„Zuhören, was wollen mir die Leute sagen. Sich mit den Gedanken vertraut machen und dann erst mitreden, entscheiden ... egal, ob es sich um Mitarbeiter oder Kollegen handelt.“ (Heinz Meck)

„Die Mitarbeiter müssen sagen können: Ich bin froh, diese Führungskraft zu haben, ich kann mich auf sie verlassen und ihr vertrauen. Vertrauen ist ganz wichtig.“ (Günter Murmann)

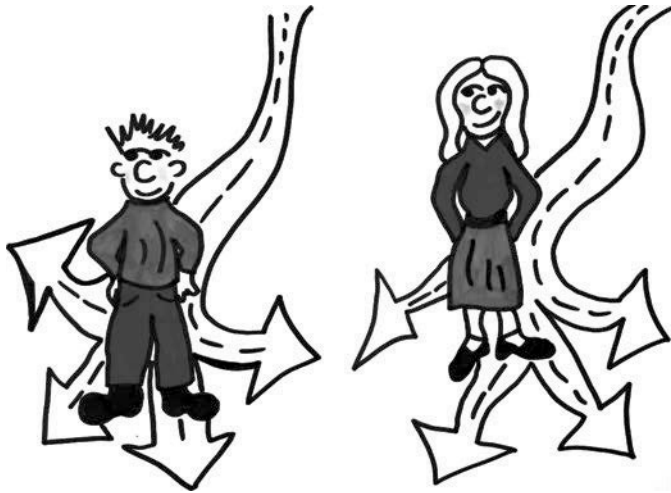
„Also Neugierde aufs Leben, auf die Zukunft, aber auch die Neugierde auf die anderen Menschen ... dann hat man da auch eine gute Basis.“ (Albrecht Proebst)

„Lerne, dich selbst zu führen, dann kannst du andere führen.“ (Melanie Schillinger)

„Sei du selbst, arbeite hart, sei immer ehrlich, respektiere deine Kollegen, Kunden, Zulieferer. Trenne nicht Arbeit vom Rest des Lebens, sondern suche die Harmonie, die dich in allem wachsen lassen kann.“ (Dieter Tremp)

„Führungskraft sein heißt, eine Haltung zu entwickeln, die sich in den Dienst für andere stellt und nicht im Narzissmus endet.“ (Gabriele Zange)

Die Basis dieses Werks bilden Interviews mit diversen erfahrenen Führungskräften, und so lauten die Antworten auf die Frage „Was soll angehenden bzw. jungen Führungskräften mit auf den Weg gegeben werden?“. Was ist Ihnen wichtig? Was spricht Sie sofort an und warum? Welches Zitat möchten Sie selbst einmal sagen? Und welches Vermächtnis möchten Sie in Zukunft einmal weitergeben? Diese Fragen sollten Sie bei der Lektüre des Werks begleiten. Halten Sie immer wieder inne und fragen Sie sich: „Wo stehe ich, wo will ich hin? Was werde ich beachten?“



Zum Thema Führung und Management finden Sie mittlerweile viel Literatur. Bis heute gibt es in der Wissenschaft allerdings keine allgemeingültige Führungstheorie. Tatsächlich ist eine Theorie auch selten Grundlage einer Lebensentscheidung. Entscheidungen und Weichenstellungen im Leben ereignen sich sehr individuell, basierend auf unseren bewussten und unbewussten Erfahrungen und Motiven, die zu unserer sowohl „einzig-artigen“ wie auch „eigen-artigen“ Persönlichkeit gehören.

Dieses Werk gibt Ihnen in Ihrer Anfangsphase als Führungskraft Erfahrungen und Handwerkszeug an die Hand, zeigt Ihnen, was wichtig ist und auch wo sich die größten Stolperfallen verbergen, und zwar basierend auf Interviews mit erfahrenen Führungskräften aus verschiedenen Branchen. Sie werden Originalaussagen lesen, wie diese unterschiedlichen Führungskräfte zu ihren Führungsrollen kamen, wie es ihnen als junge Führungskräfte erging, was ihnen die Führungsrolle gab und was sie sie kostete.

Das Besondere an den Interviewpartnerinnen und -partnern ist, dass sie erfolgreiche Führungskräfte aus der mittleren bis oberen Führungsebene sind, sowohl von mittelständischen Unternehmen als auch aus Großunternehmen, also keine unerreichbaren fernen „Lichtgestalten“ wie Steve Jobs oder Bill Gates. Die ausge-

wählten Führungskräfte haben oder hatten Positionen inne, die von Ihnen als Nachwuchskraft durchaus angestrebt werden können. Jede der genannten biografischen Erfahrungen – so fragmentarisch sie auch sein mögen – bietet Ihnen „Resonanzmuster“ für ein Abwägen und Abstimmen Ihrer Entscheidung auf rationaler und emotionaler Ebene.

Im ersten Teil dieses Buches finden Sie zum einen viele relevante Themen und Fragestellungen. Die Auswahl dieser relevanten Themen und Fragestellungen basiert auf den Antworten der Interviewten. So wird beispielsweise weitgehend auf die Darstellung unterschiedlicher Führungsstile verzichtet, da diese anscheinend in der Praxis für die interviewten Führungskräfte nicht die wesentliche Rolle spielen. Sie erhalten Einblick in die Anforderungsprofile und Kompetenzbeschreibungen, wie sie in Unternehmen existieren. Als langjähriger Trainer von Nachwuchskräften, Trainees und angehenden Teamleitern erlebe ich, dass insbesondere die Vertreter der sogenannten Generation Y (Jahrgänge 1980 und jünger) relativ früh Kosten und Nutzen eines beruflichen Weges abwägen. Auch auf die **WHID-Frage** „**Was habe ich davon, Führungskraft zu sein?**“ gibt Ihnen dieses Buch Antworten. Zum anderen erhalten Sie zahlreiche konkrete Empfehlungen für Ihr Verhalten als angehende bzw. neue Führungskraft. Sie lesen von Dos and Don'ts zu Beginn Ihrer Tätigkeit, von Steuerungsmöglichkeiten in Ihrer Teamarbeit und dem konstruktiven Weg, Mitarbeitende zu motivieren und zu konfrontieren.

Im zweiten Teil dieses Buches können Sie die verschiedenen Interviews ausführlich lesen. Ich habe bewusst Führungskräfte aus verschiedenen Branchen gewählt, damit Sie einen Einblick in verschiedene Bereiche erhalten: Produktion, Marktforschung, Personalwesen, Pflegemanagement, Bildungswesen und Verwaltung.

Kleiner Leitfaden zum Lesen für die unterschiedlichen Lese- und Lerntypen

Kennen Sie Ihren Lese- und Lernstil? Sind Sie Aktivist, Reflektor, Theoretiker oder Pragmatiker – oder eine Mischung von zwei oder drei Lernstilen? Mit dem Aufbau des Buches werden alle Lerntypen angesprochen, und so können Sie fokussiert die für Sie wichtigen Themen rasch bearbeiten. Die folgende Darstellung beschreibt in knappen Worten die vier Lernstile nach Peter Honey und Alan Mumford (Gappmaier/Heinrich 1998, S. 50):

- Als **reflektierender Lerntyp** werden Sie die verschiedenen Perspektiven der Interviewpartner nutzen und daraus wie auch aus den praktischen Anregungen und Selbstlerntools ihre Schlüsse ziehen. Ihnen sind auch die Schlüsselfragen am Ende der Kapitel willkommen, um in Ruhe zu reflektieren. Meine Empfehlung: Lesen Sie alles.



- Die **theoretischen Lerntypen** unter Ihnen werden die ersten Kapitel aufmerksam lesen, um die Theorie und Hintergründe von Führung zu erfassen. Da Sie Genauigkeit und Vertiefung suchen, hätten Sie vermutlich gerne noch längere Kapitel. Meine Empfehlung: Verbinden Sie die Zitate der Interviewpartner mit der Theorie und führen Sie bald einen der empfohlenen Selbsttests im Internet durch.

- Die **pragmatischen Lerntypen** unter Ihnen wollen Methoden und Empfehlungen für die Praxis rasch kennenlernen und ausprobieren. Meine Empfehlung: Lesen Sie am besten nur die Hotspots am Anfang der Kapitel und vor allem die Kapitel 5 bis 7 mit den Praxisempfehlungen zur Teamsteuerung und Kommunikation und setzen Sie die interessanten Empfehlungen rasch um.



- Als **aktiver Lerntyp** wollen Sie unvoreingenommen neue Erfahrungen machen und auch spontan etwas ausprobieren. Meine Empfehlung an Sie: Sobald Sie beim Lesen auf eine Aufgabe oder einen Fragebogen stoßen, füllen Sie diese gleich aus. Lesen Sie auch Interviews von Führungskräften, die aus anderen Branchen kommen. Diese geben Ihnen Inspiration.



Alle **Mischtypen** nehmen sich am Ende des Lesens einfach Zeit, ihre *WHID-Frage* für sich zu beantworten, und dies selbstreflektierend kritisch mit ein oder zwei Freunden vertiefend zu besprechen.

Literatur

GAPPMAYER, M.; HEINRICH, L.J.: *Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz*, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz 1998

2

Was heißt „Führungskraft“?



Hotspot

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über Sinn von Führung und den Aufgaben von Führungskräften, basierend auf einem Querschnitt der Managementliteratur.

- Führungskräfte haben die Aufgabe, in der Arbeitswelt Menschen zu bewegen, um gewollte und angestrebte Ergebnisse zu erzielen.
- Führung findet sowohl auf der Sachebene (Managing Business) als auch auf der Beziehungsebene (Leading People) statt.
- Führung kann mit disziplinarischer Weisungsbefugnis (vertikal) oder ohne Weisungsbefugnis (lateral) stattfinden.
- Die Begriffe „Management“ und „Führung“ werden oft gleichgesetzt, doch nicht jeder Manager ist auch eine Führungskraft.
- Die zunehmende Digitalisierung fordert eine „Führung 4.0“.

■ 2.1 Der Sinn von Führung



Stimmen aus der Praxis

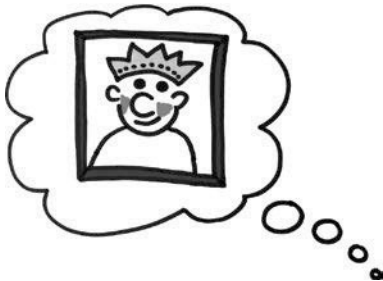
„Es ist mir eine Herzensangelegenheit, zu vermitteln, Führen ist echt ein toller Job. Es ärgert mich immer wieder, dass Führung so negativ dargestellt wird. Wenn ich jünger wäre, würde ich sagen, das ist ein geiler Job! Es ist ein toller Job mit Verantwortung für Menschen, wenn man Menschen mag, und in einem System, in dem Menschen arbeiten, Menschen gemeinsam zum Erfolg zu bringen als Team.“ (Klaus Brück)

„Führung soll in erster Linie eine Orientierung vermitteln. Sie soll Leitplanken aufzeigen, in denen sich der Mitarbeiter dann bewegen kann, also wie auf einer großen Straße bewegen kann. ... Und idealerweise spielt auch das Thema Vision eine Rolle. Wo geht's eigentlich hin?“ (Albrecht Proebst)

„In Kooperation mit fair verteilten Befugnissen einer Gruppe von Mitarbeitern zum erfolgreichen Erreichen gemeinsamer Ziele zu verhelfen.“ (Dieter Tremp)

„Sinn und Ziel von Führung ist, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, ihr Bestes zu tun, um ihre Arbeit im Sinne der Organisation zu erledigen.“ (Jörg Machek)

Welches Bild haben Sie von einer Führungskraft? Welches Bild haben Sie von der Führungsrolle, wie Sie diese leben wollen? Vermuten Sie, dass Sie „führungstauglich“ sind?



Führungskraft ist der wichtigste Massenberuf in unseren entwickelten Gesellschaften geworden. Der Schweizer Managementvordenker Prof. Fredmund Malik beschreibt dies leicht provokant mit dem Hinweis, dass unsere heutige Gesellschaft mit der Vielzahl an Organisationen nur überleben kann, wenn es darin „gute“ Führung und „gutes“ Management gibt. Zwischen 5 und 25% der arbeitenden Bevölkerung in einem entwickelten Land können wir als Führungskräfte bezeichnen – auch wenn sich viele von ihrem Selbstverständnis her so nicht sehen würden (Malik 2014, S. 61).

Vielleicht waren Sie bis vor Kurzem Kollege oder Kollegin in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung und sind nun die Teamleitung oder Abteilungsleitung. Wozu werden Sie gebraucht in dieser Rolle, was ist Ihr Auftrag? Aus den Zitaten können Sie herauslesen, dass Sie als Führungskraft immer auf zwei Ebenen agieren:

- **Sachebene:** die Ziele, die Prozesse, die Finanzen bzw. „Managing Business“.
- **Beziehungsebene:** der Kontakt zu Mitarbeitenden und der Einfluss auf diese bzw. „Leading People“.

Wenn wir Ihren Führungsauftrag eher „systemisch“ betrachten, dann können wir den Sinn von Führung mit zwei anderen Dimensionen beschreiben:

- **Verbindungsdimension:** Sie sorgen dafür, dass alle relevanten „Spieler“ zum Erreichen des Auftrages in der Organisation und den relevanten Umwelten miteinander in Verbindung bleiben, Ihre Mitarbeitenden, Ihre Schnittstellen, Ihre Kunden, Ihre Lieferanten.
- **Entscheidungsdimension:** Sie bearbeiten die vorhandenen und immer häufiger auftauchenden Aspekte von Komplexität. Dabei treffen Sie immer wieder Entscheidungen (Seliger 2008, S. 33).

Dies ist Ihr Auftrag, das ist der Sinn von Führung. Auf beiden Ebenen und in beiden Dimensionen gilt es, zu steuern. Keine Ebene, keine Dimension ist besser oder schlechter. Welche Ebene, welche Dimension Sie beim Start mehr fordert, liegt daran, wie Sie die Prozesse und Strukturen schon kennen und ob Sie die Menschen

schon kennen – und ob Sie sich selbst schon gut kennen. Welche Ebene und welche Dimension Ihnen generell leichter oder schwerer fallen, liegt an Ihren Kompetenzen und Ihrer Kernpersönlichkeit. Diese können Sie mithilfe von Persönlichkeitstests erkennen, von denen Sie im folgenden Kapitel einige pragmatische Modelle finden.



Reflexion

- Wie stark spüre ich meine Energie und Zufriedenheit, wenn ich im Kontakt mit anderen etwas gemeinsam gestalte (eher „beziehungs- und verbindungsorientiert“)?
- Wie zufrieden und erfüllt bin ich, wenn ich komplexe Aufgaben und Dinge bearbeiten und lösen kann (eher „aufgaben- und entscheidungsorientiert“)?

Der Sinn von Führung liegt darin, dass Sie auf beiden Ebenen (Beziehungs- und Sachebene) und in beiden Dimensionen (Verbindungs- und Entscheidungsdimension) wirksam werden und jene Wirkung erzeugen, die den Auftrag Ihrer Gruppe und den Auftrag Ihrer Organisation unterstützt. Um dies zu erreichen, handeln Sie mit der typischen Aufgabe von Führungskräften, Sie entscheiden.

Die Kunst in unserer „4.0-Welt“ ist es, als Führungskraft das passende Maß zu finden, mit dem Sie Ihre Mitarbeitenden zum einen einbeziehen und beteiligen und zum anderen als Führungskraft alleine entscheiden. Der „Charme“ der Führung liegt darin, gestalten und entscheiden zu können. Dies sollte Ihnen beim Start in Ihre Führungsrolle bewusst sein. Wie gerne wollen Sie und können Sie Entscheidungen treffen und auf welcher Ebene fallen Ihnen Entscheidungen leicht, wo schwer? Wie gut können Sie auf Menschen hören und diese einbeziehen? Mitarbeitende wollen gefragt, gehört, einbezogen sein, ihren Beitrag leisten und Einfluss haben – wesentliche Aspekte der Motivation. Die Mitarbeitenden wollen aber dennoch, dass ihre Führungskraft dann Entscheidungen trifft, wenn es zur Rolle der Führungskraft gehört.



Eine zentrale Aufgabe von Führung heißt, Entscheidungen zu treffen und dabei das richtige Maß zwischen Mitarbeiter*inbeziehung und Alleingängen zu finden: Treffen Sie keine Entscheidungen alleine, besteht die Gefahr, dass Ihnen Führungsschwäche unterstellt wird. Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden zu wenig ein, werden diese demotiviert und auch unfähig sein, verantwortungsvoll und flexibel zu handeln.

Sich selbst erfüllende Prophezeiung: Das Gegenüber verhält sich so, wie es von ihm erwartet wird. Je mehr Freiräume Sie Ihren Mitarbeitenden geben, desto eher werden diese Eigenverantwortung und Kreativität entwickeln – beides Voraussetzungen, um die ansteigenden komplexen Herausforderungen unserer globalisierten Wirtschaftswelt erfolgreich bewältigen zu können.