

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „Führung wagen“

von Wolfgang Holl

Print-ISBN: 978-3-446-46341-7

E-Book-ISBN: 978-3-446-46394-3

ePub-ISBN: 978-3-446-46393-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46341-7>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Wolfgang Holl

# Führung wagen

Entscheidungs- und Kommunikationshilfen für  
angehende Führungskräfte

Mit 10 Interviews aus der Praxis

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Der Autor:

*Wolfgang Holl*, Trainer & Berater, Training – Coaching – Teambuilding, Nürnberg



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-46341-7

E-Book-ISBN 978-3-446-46394-3

ePub-ISBN 978-3-446-46393-6

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen insofern keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2020 Carl Hanser Verlag München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Damaris Krieger

Herstellung: Carolin Benedix

Illustrationen: Barbara Alsleben, Kommunikationstraining, Erlangen

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisierung: Max Kostopoulos

Druck und Bindung: Hubert & Co GmbH und Co KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

# Vorwort

*Bewusst leben heißt „Entscheidungen treffen“.*

Was wollen wir im Leben? Wie handeln wir richtig? 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.

Die 2. Auflage ist ergänzt um das Thema „agiles Führen“, welches zunehmend in Unternehmen eine Rolle spielt.

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, sowie meiner systemischen Beratungsgruppe aus Wiesloch für alle Anregungen.

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, Frühjahr 2020

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....                            | <b>V</b>  |
| <b>1 Worum geht es?</b> .....                   | <b>1</b>  |
| <b>2 Was heißt „Führungskraft“?</b> .....       | <b>7</b>  |
| 2.1 Der Sinn von Führung .....                  | 7         |
| 2.2 Der Name ist Programm .....                 | 10        |
| 2.3 Agiles Führen .....                         | 13        |
| <b>3 Notwendige Kompetenz</b> .....             | <b>21</b> |
| 3.1 Angeboren, erlernbar, planbar .....         | 21        |
| 3.2 Was Unternehmen erwarten .....              | 24        |
| 3.3 Stärken und Schwächen kennen .....          | 30        |
| 3.3.1 Big Five .....                            | 31        |
| 3.3.2 StrengthsFinder .....                     | 32        |
| 3.3.3 persolog Persönlichkeits-Modell .....     | 33        |
| 3.3.4 Die fünf Antreiber .....                  | 36        |
| <b>4 Werte: Wandel und Bedeutung</b> .....      | <b>39</b> |
| 4.1 Generation X,Y und Z in der VUKA-Welt ..... | 40        |
| 4.2 Werte: Basis von Entscheidungen .....       | 45        |
| <b>5 Was Sie vermeiden sollten</b> .....        | <b>47</b> |
| 5.1 Fettnäpfe und No-Gos .....                  | 47        |
| 5.2 Verführungen .....                          | 53        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>6</b>  | <b>Motivierende Teamarbeit und Vertrauen schaffendes<br/>Miteinander</b> ..... | <b>57</b>  |
| 6.1       | Teams steuern .....  | 58         |
| 6.1.1     | Phasen der Teamarbeit .....  | 59         |
| 6.1.2     | Forming: Wir lernen uns kennen (Phase 1) .....                                 | 60         |
| 6.1.3     | Storming: Wir kämpfen (Phase 2) .....  | 62         |
| 6.1.4     | Norming: Wir organisieren miteinander (Phase 3) .....                          | 65         |
| 6.1.5     | Performing: Wir leben eine gemeinsame Kultur des<br>Gelingens (Phase 4) .....  | 66         |
| 6.1.6     | Adjourning: Wir verabschieden uns (Phase 5) .....                              | 68         |
| 6.2       | Motivierung, Motivation, Vertrauen .....                                       | 69         |
| <b>7</b>  | <b>Entscheiden, Loben, Konfrontieren</b> .....                                 | <b>79</b>  |
| 7.1       | Zwischen Denkfehlern und rationalen Überlegungen .....                         | 79         |
| 7.2       | Loben und Kritisieren .....  | 83         |
| <b>8</b>  | <b>In Balance bleiben</b> .....  | <b>89</b>  |
| 8.1       | Bilanz ziehen .....  | 89         |
| 8.2       | Spagat zwischen Arbeits- und Privatleben .....                                 | 93         |
| 8.3       | Sich treu bleiben und Grenzen setzen .....                                     | 96         |
| <b>9</b>  | <b>Die Interviews</b> .....  | <b>99</b>  |
| 9.1       | Klaus Brück – Leitung Konsumforschung .....                                    | 100        |
| 9.2       | Doris Feurstein – Leitung Altenheim .....                                      | 107        |
| 9.3       | Franz Jenewein – Institutsleitung Weiterbildung .....                          | 113        |
| 9.4       | Jörg Machek – Leitung Patentprüfung Software .....                             | 122        |
| 9.5       | Heinz Meck – Leitung Produktion .....  | 130        |
| 9.6       | Günter Murmann – CEO Automotivunternehmen .....                                | 137        |
| 9.7       | Albrecht Proebst – Leitung Kaufmännische Abteilung .....                       | 147        |
| 9.8       | Melanie Schillinger – Leitung Finanzen & Shared Services .....                 | 156        |
| 9.9       | Dieter Tresp – Leitung Verlag und Messewesen .....                             | 165        |
| 9.10      | Gabriele Zange – Leitung Personal .....  | 174        |
| <b>10</b> | <b>Ergänzende Interviews</b> .....   | <b>183</b> |
| 10.1      | Norbert Coors – Führungskräfteentwickler .....                                 | 183        |
| 10.2      | Peter Martin Thomas – Jugendforscher .....                                     | 188        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>11</b> | <b>Nachwort</b> .....  | <b>191</b> |
| <b>12</b> | <b>Literaturempfehlungen</b> .....                               | <b>193</b> |
| <b>13</b> | <b>Fragebogen: Unsere „Antreiber“ – innere Motivatoren</b> ..... | <b>195</b> |
| <b>14</b> | <b>Der Autor</b> .....   | <b>199</b> |
|           | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                                | <b>201</b> |



# 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 Shopfloor Worker 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)*

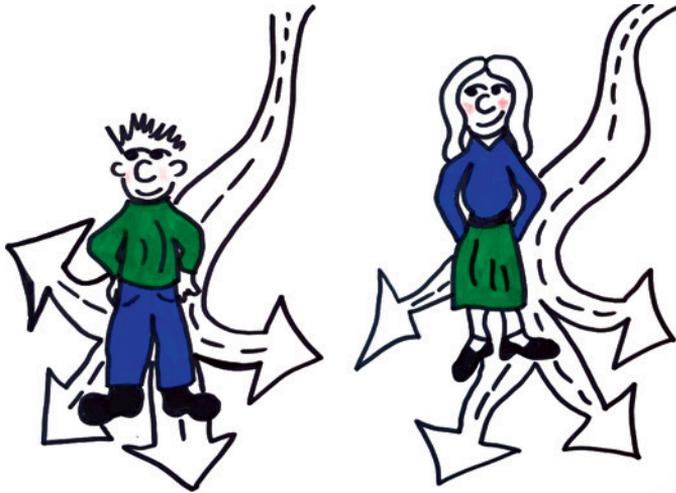
*„Also Neugierde aufs Leben, auf die Zukunft, aber auch die Neugierde auf die anderen Menschen ... dann hat man da auch eine gute Basis.“ (Albrecht Proebst)*

*„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 und die Entwicklungsgeschwindigkeiten fordern eine „Führung 4.0“ und ein „agiles Führen“.

## ■ 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.

Daneben ist eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften, Orientierung zu geben und Sinn zu stiften. Produktionsleiter Heinz Meck resümiert am Ende seiner Laufbahn: „Die Leute zu motivieren sehe ich als eine der ureigensten Fähigkeiten, zu welcher ich als Führungskraft in der Lage sein muss. ... Die Leute müssen erkennen und erklären können: ‚Das macht Sinn.‘“ Motivation erleben wir psychologisch am nachhaltigsten, wenn ein Mensch sagen kann: „Das macht für mich Sinn.“

Wenn Sie als Teamleiter in der Produktion z. B. an einem Donnerstag Ihren Mitarbeitenden erklären sollen, dass am Samstag eine Sonderschicht eingelegt werden muss, dann werden Ihre Mitarbeitenden vermutlich (halbwegs) motiviert sein, wenn ihnen der Sinn, der Hintergrund, der Kontext der kurzfristig angesetzten Zusatzschicht deutlich wird.

Fußballnationaltrainer Joachim „Jogi“ Löw hat zur Fußballweltmeisterschaft 2014 mit anderen Worten diese moderne Führungsauffassung formuliert: „Das Verständnis und die Definition von Führung haben sich in den vergangenen Jahren entscheidend geändert, nicht nur im Sport, sondern auch in der Wirtschaft. Die Zeit von Befehl und Gehorsam ist vorbei. Die Kommunikation von mir und den Spielern muss transparent und nachvollziehbar sein. Die Spieler wollen zu Recht die Gründe kennen, unsere Ziele sollen auch ihre sein“ (Joachim Löw, *Welt am Sonntag* 23/2014). Dies ist eine Grundhaltung, die Ihnen eine erfolgreiche Führung ermöglichen wird.

Im Vorgriff auf Kapitel 5 sei erwähnt, dass Sie sich am Start davor hüten sollten, sofort und jeden Ihrer neuen Mitarbeitenden mit scheinbar sinnstiftenden Vorträgen zu überschütten. Am Anfang ist wichtig, dass Sie zuhören und lernen, die Perspektiven der Mitarbeitenden zu verstehen, um die Sachverhalte und das Beziehungsgeflecht im Team zu erkennen und die Schnittstellendynamiken zu erfassen, die auf Ihr Team wirken. Jene Einflüsse von internen oder externen Schnittstellen werden zunehmend schneller, komplexer, sodass die Führungskraft als Unterstützung gebraucht wird.



Eine Führungskraft muss neben der Fähigkeit, Entscheidungen treffen zu können, auch Sinn vermitteln und Orientierung geben.

## ■ 2.2 Der Name ist Programm

Die Begriffe „Manager“ und „Führungskraft“ werden häufig synonym verwendet, obwohl sie sich in den zugrunde liegenden Kompetenzen etwas unterscheiden. Führung ist ein Teilbereich des Managements. Eine Führungskraft führt Men-



**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](mailto:office@holl-partner.de)

Info: [www.holl-partner.de](http://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](mailto:info@alsleben-training.de)

Info: [www.alsleben-training.de](http://www.alsleben-training.de)

# Stichwortverzeichnis

## A

agiles Führen 13  
aktives Zuhören 66  
Antreiberkonzept 36

## B

Big Five 31

## D

Denkfehler 81  
digitale Transformation 12

## E

Entscheiden 79, 109, 117, 132, 143,  
178

## F

Fachwissen 30, 124, 140, 158, 161,  
171, 176  
Feedback 86  
Führung 4.0 12  
Führung älterer Mitarbeiter 119, 125,  
178  
Führungs-Gen 22, 139, 160, 170, 176,  
184  
Führungskraft 7  
- agil 187  
- Aufgaben 7  
- Aufwand 91, 105, 135, 145, 154

- Fehlervermeidung 47  
- Gewinn 90, 105, 135, 145, 154, 172  
- Grundsätze 28  
- klassisch 11  
- Kompetenzen 24–27, 186  
- lateral 12, 187  
- Manager 10  
- Netzwerken 56  
- Verführung 53, 108, 123, 149, 157,  
169  
- weiblich 112, 158, 180f.

## G

Gehirnforschung 70  
Generation Y 3, 40–43, 163, 186, 190  
Gesundheit 89

## K

Kritik 83, 85

## L

Lerntypen 3  
Lob 83

## M

motivierende Formulierungen 74  
Motivierung/Motivation 57, 69, 73,  
118, 141, 177

**N**

Nutzen-Aufwand-Matrix 72

**P**

persolog Persönlichkeits-Modell 33

Persönlichkeitsmodelle 31

**S**

Shopfloor Worker 129

Sinn stiften 136

SINUS-Modell 42

StrengthsFinder 32

**T**

Teamarbeit 58

– Konflikte 62

– virtuell 61

**V**

Vertrauen 76, 129, 161

– Team 72

VUKA-Welt 43, 185

**W**

Werte 39

Werteliste 45

Work-Life-Balance 89, 94, 103, 110,  
116, 152, 171