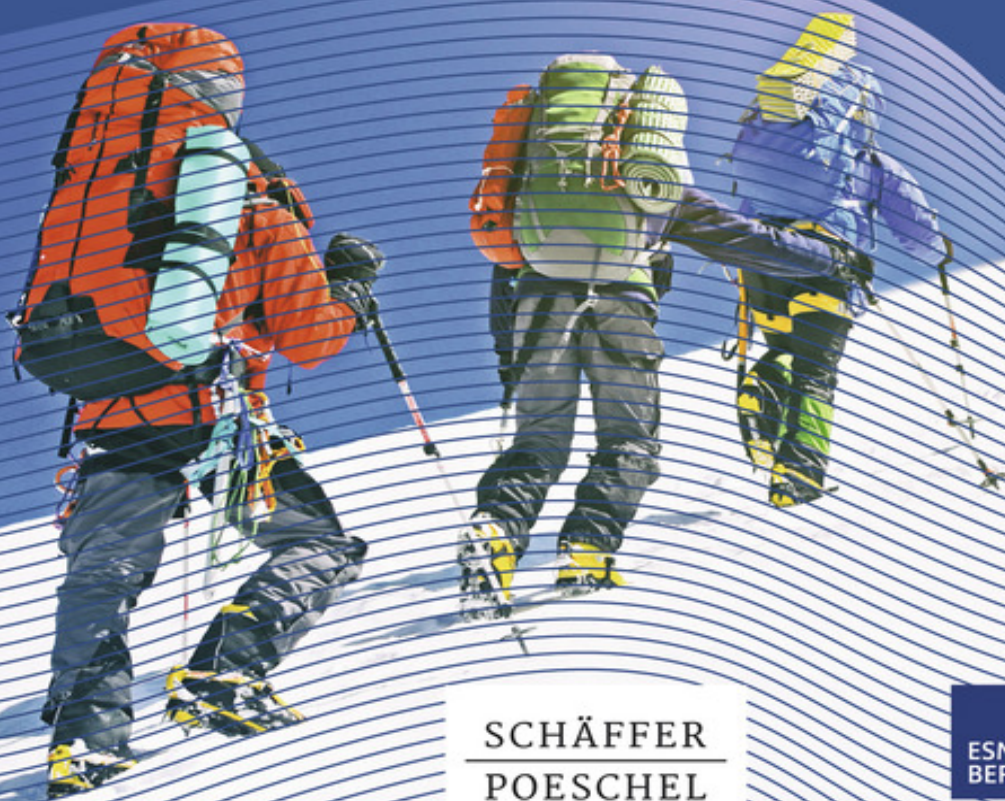


Karin Häring | Sven Litzcke
(Hrsg.)

Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL



Karin Häring | Sven Litzcke
(Hrsg.)

Führungskompetenzen lernen

Eignung, Entwicklung, Aufstieg

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL



Inhaltsverzeichnis

Hinweis zum Urheberrecht

Vorwort zur 2. Auflage

Vorwort zur 1. Auflage

Einleitung

1. Führung - Eine Aufgabe für mich?

1 Fachlaufbahn oder Führungslaufbahn - Karriereanker als Entscheidungshilfe

Sven Litzcke

- 1.1 Fach- und Führungslaufbahn
 - 1.1.1 Fachlaufbahn
 - 1.1.2 Führungslaufbahn
- 1.2 Karriereanker
 - 1.2.1 Entstehung und Grundlagen
 - 1.2.2 Innere Karriere versus äußere Karriere
 - 1.2.3 Ankerklassifikation
 - 1.2.4 Ankerkombinationen
- 1.3 Fazit
- 1.4 Fragen zur Selbstreflexion
- 1.5 Literatur

2 Dynaxität - Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte

Michael Kastner

- 2.1 Dynaxität - Begriffserklärung
- 2.2 Konsequenzen von Dynaxität für Führung

- 2.2.1 Dynaxität beeinflusst Führung
- 2.2.2 Führung wirkt auf Dynaxität
- 2.2.3 Sinnvoller Umgang mit Dynaxität
- 2.3 Zusätzliche Führungsaufgaben
- 2.4 Integratives Leistungs-, Gesundheits-,
Demografie-, Diversity- und
Innovationsmanagement als Führungsaufgabe
- 2.5 Herausforderungen durch die Digitalisierung
- 2.6 Fazit
- 2.7 Fragen zur Selbstreflexion
- 2.8 Literatur

3 E-Leadership und Führung auf Distanz - Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten

Rudolf Kerschreiter

- 3.1 Einleitung
 - 3.1.1 Herausforderungen und Vorteile von virtueller
Kooperation
 - 3.1.2 Ziel des Kapitels
- 3.2 Nutzung und Weiterentwicklung traditioneller
Führungsinstrumente für E-Leadership
 - 3.2.1 Electronic Performance Monitoring
 - 3.2.2 Management by Objectives
 - 3.2.3 Transformationale und transaktionale Führung
 - 3.2.4 Geteilte Führung und Selbstführung
- 3.3 Spezifische Führungsinstrumente für E-
Leadership
 - 3.3.1 Management by Interdependence
 - 3.3.2 Online-Feedback Systeme
 - 3.3.3 Herstellung eines gemeinsamen
Verständnisses der Zusammenarbeit
 - 3.3.4 Passung von Aufgaben und Technologie (Task-
Technology Fit)

- 3.4 Gestaltungsansätze für erfolgreiche Führung
 in digitalen und virtuellen Arbeitswelten
- 3.5 Fazit
- 3.6 Fragen zur Selbstreflexion
- 3.7 Literatur

4 Persönlichkeit und Führung - Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

Sven Litzcke/Frank Heber

- 4.1 Emotionale Stabilität
- 4.2 Extraversion – Introversion
- 4.3 Verträglichkeit
- 4.4 Gewissenhaftigkeit
- 4.5 Offenheit für Erfahrungen
- 4.6 Dimensions- und Facettenkombinationen
- 4.7 Führungsverhalten und Führungserfolg
- 4.8 Fazit
- 4.9 Fragen zur Selbstreflexion
- 4.10 Literatur

5 Coaching - Begleitung in die erste Führungsfunktion

Monika Dahmen-Breiner

- 5.1 Coaching unterstützt
 - 5.1.1 Ver-Führung
 - 5.1.2 Ausgangspunkt für Coaching
- 5.2 Volle Kraft voraus – Richtung unklar
 - 5.2.1 Von der Einzelkämpferin zur Teamentwicklerin
 - 5.2.2 Vom strahlenden Helden zum System-Arbeiter
 - 5.2.3 Vom Steuermann zur Hausfrau
- 5.3 Rollenvielfalt einer Führungskraft
 - 5.3.1 Rollenklärung
 - 5.3.2 Generation Y
- 5.4 Fazit

5.5 Literatur

6 Aus der Praxis: Karriere in der Wirtschaft - Aktuelle Anforderungen an Führungskräfte

Lothar Grünewald/Roland Siegert

- 6.1 Die Führungskraft als Change Manager
 - 6.1.1 Kenntnisse über die Wirkung von Veränderungsprozessen
 - 6.1.2 Emotionale Stabilität
 - 6.1.3 Emotionale und intellektuelle Überzeugungsfähigkeit
- 6.2 Die Führungskraft als Personalentwickler
 - 6.2.1 Urteilsfähigkeit
 - 6.2.2 Mitarbeiterorientierte Führung
 - 6.2.3 Veränderungsbereitschaft und Fehlertoleranz
- 6.3 Die Führungskraft als emotionaler Gestalter
 - 6.3.1 Begeisterungsfähigkeit
 - 6.3.2 Vertrauenswürdigkeit
 - 6.3.3 Vorbildfunktion
- 6.4 Die Führungskraft als Gesundheitsmanager
 - 6.4.1 Einfühlungsvermögen
 - 6.4.2 Fachliche Kompetenz im Bereich Gesundheit
- 6.5 Fazit

7 Aus der Praxis: Digitale Führung - Neue Herausforderungen für die Führungskraft 4.0

Kai Henning zu Florschuetz/Gordon Pustau

- 7.1 Nach der Herausforderung ist vor der Herausforderung
- 7.2 Umdenken für Führungskräfte
- 7.3 Dauerbaustelle
- 7.4 Was auf Führungskräfte zukommt
 - 7.4.1 Andere Anforderungen und andere Mitarbeiter
 - 7.4.2 Individuelle Lösungen statt Standardlösungen

- 7.4.3 Führung als Service für Mitarbeiter
- 7.4.4 Führungsstile in Zeiten der Digitalisierung
- 7.5 Führungskraft 4.0
- 7.6 Sagen & Märchen oder Führungskraft 5.0
- 7.7 Fazit
- 7.8 Literatur

8 Selbstreflexion - Bin ich für eine Führungsaufgabe geeignet?

Karin Häring/Sven Litzcke

3. Die erste Führungsaufgabe - Was kommt auf mich zu?

1 In Führung gehen - Wie man den passenden Führungsstil findet

Alexander Pundt/Franziska Pundt

- 1.1 Was bedeutet es, einen eigenen Führungsstil zu finden?
- 1.2 Stimmige Führung - wie man den eigenen Weg findet
- 1.3 System- und situationsgerechte Führung
 - 1.3.1 Die Funktion von Führungskräften
 - 1.3.2 Zielorientierte Führung - ein heuristischer Ansatz zur Feldklärung
 - 1.3.3 Zur Wirksamkeit von Führungsstilen
- 1.4 Wesensgemäße Führung
 - 1.4.1 Persönlichkeit und Motive
 - 1.4.2 Implizite Geführtentheorien
- 1.5 Metakommunikative Führung
 - 1.5.1 Erwartungen an Führungskräfte
 - 1.5.2 Führung als individualisiertes Aushandeln
 - 1.5.3 Die Rolle von Feedback
- 1.6 Fazit

1.7 Literatur

2 Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe - Führung als Identitätsmanagement

Rudolf Kerschreiter

- 2.1 Soziale Identität und Führung
- 2.2 Führung als Identitätsmanagement
 - 2.2.1 Soziale Identität verkörpern
 - 2.2.2 Im Interesse der Gruppe handeln
 - 2.2.3 Soziale Identität gestalten
 - 2.2.4 Soziale Identität erlebbar machen
- 2.3 Identitätsmanagement in der Praxis
 - 2.3.1 Implizite Führungstheorien kennenlernen
 - 2.3.2 Soziale Identität stärken
 - 2.3.3 Von der Vision zu konkreten Zielen
- 2.4 Fazit
- 2.5 Literatur

3 Führung und Werte - Humanistische Führung in Theorie und Praxis

Peter Fischer/Dieter Frey/Julia Haselhuhn

- 3.1 Definition von Führung
- 3.2 Führen mit humanistischen Werten: Das
Konzept der humanistischen Führung
- 3.3 Wie funktioniert der Mensch? Crashkurs
Psychologie für humanistische Führungskräfte
 - 3.3.1 Humanistische Führungskräfte wissen wie
Menschen lernen: Lernen am Modell
 - 3.3.2 Humanistische Führungskräfte sind
Menschenfreunde und fördern prosoziales
Verhalten: Empathie und kognitive
Perspektivenübernahme
 - 3.3.3 Humanistische Führungskräfte verstehen die
Psychologie der Gruppe

- 3.3.4 Humanistische Führungskräfte kennen die Grundlagen der Entscheidungspsychologie
- 3.3.5 Humanistische Führungskräfte wissen, was Menschen motiviert und demotiviert
- 3.3.6 Humanistische Führungskräfte reflektieren ihre Macht und kennen die möglichen negativen Konsequenzen von Macht
- 3.4 Fazit
- 3.5 Fragen zur Selbstreflexion
- 3.6 Literatur

4 Autorisierung und Deautorisierung – Warum Mitarbeiter geführt werden wollen und ihre Führungskräfte herausfordern

Ulf Schäfer

- 4.1 Führung als Autoritätsmanagement
- 4.2 Autorität
- 4.3 Verhalten gegenüber Autoritäten
 - 4.3.1 Soziale Norm: Gehorsam
 - 4.3.2 Unterschiedliche Einstellungen zu Autoritäten: Unterstützung oder Ablehnung
 - 4.3.3 Autoritätsparadox
- 4.4 Soziale Autorisierung
 - 4.4.1 Arten der sozialen Autorisierung
 - 4.4.2 Soziale Autorisierung als Prozess
- 4.5 Als Führungskraft soziale Autorisierungsprozesse mitgestalten
 - 4.5.1 Was Führungskräfte tun können, um sich zu autorisieren
 - 4.5.2 Wie Führungskräfte auf Deautorisierungsbestrebungen anderer reagieren sollten
- 4.6 Fazit
- 4.7 Fragen zur Selbstreflexion
- 4.8 Literatur

5 Emotionen und Führung - Umgang mit Emotionen als Führungsaufgabe

Sven Litzcke

- 5.1 Emotionen
 - 5.1.1 Klassifikation
 - 5.1.2 Funktion und Auswirkungen
- 5.2 Führung
 - 5.2.1 Aufgaben
 - 5.2.2 Emotionale Anforderungen
- 5.3 Fazit
- 5.4 Fragen zur Selbstreflexion
- 5.5 Literatur

6 Rechtlicher Rahmen für Führung - Handlungssicherheit im Arbeitsrecht

Jens Siebert/Matthias Pletke

- 6.1 Grundlagen des Arbeitsrechts
- 6.2 Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis
 - 6.2.1 Der Arbeitsvertrag
 - 6.2.2 Wesentliche Pflichten des Arbeitgebers
 - 6.2.3 Wesentliche Pflichten des Arbeitnehmers
- 6.3 Fehlverhalten des Arbeitnehmers
- 6.4 Beendigung von Arbeitsverhältnissen
 - 6.4.1 Geltung des Kündigungsschutzgesetzes
 - 6.4.2 Außerordentliche Kündigung
- 6.5 Fazit
- 6.7 Literatur

7 Aus der Praxis: Kommunikation als Erfolgsfaktor der Führung

Annette Voss/Eduard Jochum

- 7.1 Kommunikation als Basis für Verhaltensänderung

- 7.2 Gesprächsführung im Führungsalltag
 - 7.2.1 Anlässe und Ziele
 - 7.2.2 Auswahl typischer Fehler
 - 7.2.3 Bewährte Einstellungen zu Mitarbeitern
- 7.3 Methoden der mitarbeiterorientierten Gesprächsführung
 - 7.3.1 Wer fragt, führt
 - 7.3.2 Zuhören und verstehen
 - 7.3.3 Probleme analysieren
 - 7.3.4 Attributionen erkennen
 - 7.3.5 Selbstoffenbarung anregen und Feedback geben
 - 7.3.6 Ziele vereinbaren
- 7.4 Das JOCHUM Dialog Gesprächsmodell® (JDG)
 - 7.4.1 Übersicht
 - 7.4.2 Modellphasen
 - 7.4.3 Typische Rückmeldungen und Fragen von Führungskräften zum JDG
- 7.5 Fazit
- 7.6 Fragen zur Selbstreflexion
- 7.7 Literatur

8 Selbstreflexion - Was zeichnet Führung aus?

Karin Häring/Sven Litzcke

2. Der Aufstieg ins Management - Wie geht es weiter?

1 Motivierende Mitarbeiterführung - Gezielt motivieren mit dem 3K-Modell

Hugo Kehr/Matthias Strasser

- 1.1 Motivation: Praxis versus Theorie
 - 1.1.1 Ein Motivationsmodell sollte die Situation des Mitarbeiters berücksichtigen

- 1.1.2 Ein Motivationsmodell sollte Merkmale der Mitarbeiter und der Situation unterscheiden
- 1.2 Der Motivationsprozess
 - 1.2.1 Wichtige Motive im Arbeitskontext
 - 1.2.2 Motivation durch explizite oder implizite Motive
 - 1.2.3 Volition und Problemlösung
 - 1.2.4 Intrinsische Motivation, Motivkongruenz und Motivdiskrepanz
 - 1.2.5 Individuell motivierende Führung
- 1.3 Das 3K-Modell der Arbeitsmotivation
- 1.4 Das 3K-Modell als Führungsinstrument
 - 1.4.1 Schritt 1: Diagnose von Motivations- und Fähigkeitsdefiziten
 - 1.4.2 Schritt 2: Motivierung und Problemlösung
- 1.5 Fragen zur Selbstreflexion
- 1.6 Literatur

2 Führung und Veränderung - Mitarbeiter durch unruhige Zeiten führen

Alexander Pundt

- 2.1 Was sind organisationale Veränderungen?
- 2.2 Wie reagieren Mitarbeiter auf Veränderungen?
- 2.3 Was können Führungskräfte tun?
 - 2.3.1 Transformationale Führung
 - 2.3.2 Change Leadership
 - 2.3.3 Mitarbeiterorientierte Führungskonzepte
 - 2.3.4 Sensemaking und Sensegiving
 - 2.3.5 Humor in der Führung
- 2.4 Gedanken zum Schluss
- 2.5 Literatur

3 Teamführung - Gemeinsam überdurchschnittliche Leistungen erzielen

Karin Häring

- 3.1 Hochleistungsteams
- 3.2 Auswahl der Teammitglieder
 - 3.2.1 Kompetenzanforderungen an Teammitglieder
 - 3.2.2 Teamgröße
- 3.3 Phasen der Teambildung
- 3.4 Teamführung
 - 3.4.1 Von der transformationalen Führung zu Shared Leadership
 - 3.4.2 Voraussetzungen für Shared Leadership
 - 3.4.3 Auswirkungen von Shared Leadership
 - 3.4.4 Kompetenzanforderungen an Teamleiter
 - 3.4.5 Implikationen für den Teamleiter
- 3.5 Fazit
- 3.6 Fragen zur Selbstreflexion
- 3.7 Literatur

4 Aikido - Konflikte und Widerstände mit Gelassenheit meistern

Peter Schettgen

- 4.1 Begriffsklärung
 - 4.1.1 Konfliktmanagement
 - 4.1.2 Konflikt
 - 4.1.3 Kampf
 - 4.1.4 Kampfkunst (Budo)
- 4.2 Die Kampfkunst Aikido
 - 4.2.1 Herkunft und Bedeutung von Aikido
 - 4.2.2 Aikido als Managementprinzip und Führungsmodell
 - 4.2.3 Aikido als handlungs- und erfahrungsorientierte Lernmethode
- 4.3 Konfliktmanagement mit Aikido
 - 4.3.1 Der Konfliktmanagement-Zyklus
 - 4.3.2 Aikikom®: Kommunikation auf der Basis des Aikido
- 4.4 Fazit

4.5 Literatur

5 Low Performer - Kündigung bei Schlecht- und Minderleistung

Matthias Pletke/Jens Siebert

- 5.1 Low Performer - Definition
- 5.2 Ordentliche Kündigung wegen Minder- oder Schlechtleistung
 - 5.2.1 Verhaltensbedingte Kündigung
 - 5.2.2 Personenbedingte Kündigung
- 5.3 Außerordentliche Kündigung
- 5.4 Vorbereitung einer Kündigung
- 5.5 Fazit
- 5.6 Literatur

6 Destruktive Führung - Konzept, Ursachen, Wirkungen und Prävention

Jan Schilling

- 6.1 Destruktive Führung
 - 6.1.1 Destruktive Führung und destruktives Vorgesetztenverhalten
 - 6.1.2 Destruktive und Laissez-faire Führung
- 6.2 Ursachen und Folgen destruktiver Führung
 - 6.2.1 Ursachen destruktiver Führung
 - 6.2.2 Wirkungen destruktiver Führung
- 6.3 Vermeidung destruktiver Führung
 - 6.3.1 Maßnahmen gegen destruktive Führung auf organisationaler Ebene
 - 6.3.2 Maßnahmen gegen destruktive Führung auf Teamebene und individueller Ebene
- 6.4 Fragen zur Selbstreflexion
- 6.5 Literatur

7 Aus der Praxis: Mein Arbeitstag als Führungskraft

Kai Henning zu Florschuetz

- 7.1 Über Nacht zur Führungskraft eines Millionen Konzerns – gibt es das?
- 7.2 Voraussetzungen für eine gute Führungskraft
- 7.3 Harte versus weiche Führung
- 7.4 Lokal erfolgreicher Führungsstil, globale Anwendbarkeit?
- 7.5 Die Aufgaben einer Führungskraft im Alltag
- 7.6 Die größten Herausforderungen als Führungskraft
- 7.7 Macht verändert
- 7.8 Fazit
- 7.9 Literatur

8 Selbstreflexion - Wie kann ich mich verbessern?

Karin Häring/Sven Litzcke

Kurzprofile der Autoren
Stichwortverzeichnis

Hinweis zum Urheberrecht

Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht
GmbH, Stuttgart

Impressum

Herausgeber:

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

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.

Print: ISBN 978-3-7910-3987-9 Bestell-Nr. 20223-0002

ePDF: ISBN 978-3-7910-3988-6 Bestell-Nr. 20223-0151

ePub: ISBN 978-3-7910-4119-3 Bestell-Nr. 20223-0100

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 an -gewandtes 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 – Mitarbeiter 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 Dynaxität – 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*

Einleitung

ESMT Berlin

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.

Seminar und Buch

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.

Lesen reicht nicht

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 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 essentielle 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 Methodenkompetenz

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 Kompetenzen 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, Umsetzungskompetenz, 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](#)).

Üben braucht Zeit

Kompetenzmodell

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 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 Seminarendende.