

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 2

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Rainer W. Stroebe

Grundlagen der Führung

Werkzeuge zur Selbsthilfe –
mit Führungsmodellen

15. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Führungsstile – Management by Objectives (AHF 3)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Chancenorientiertes Management mit System (AHF 29)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 17,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 17,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**
BAND 2

Gründer der Reihe
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Dipl.-Psychologe Dr. Rainer W. Stroebe

Grundlagen der Führung

Werkzeuge zur Selbsthilfe –
mit Führungsmodellen

15., aktualisierte Auflage 2017

ISBN 978-3-86451-073-1

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2017 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Abbildungen: Baaske-Cartoons und Karl-Heinz Brecheis
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
1 Führung – Bedeutung und Definition	7
1.1 Warum ist psychologisch fundierte Führung heute und künftig besonders notwendig? (mit Fragen zur Selbstreflektion)	7
1.2 Was heißt Führen?	9
1.2.1 Äußere und innere Autorität	10
1.2.2 Einflüsse auf den Führungsprozess (mit Fragen zur Selbstreflektion)	12
1.2.3 Kohäsion und Lokomotion Fünf Dimensionen der emotionalen Intelligenz Bin ich kohäsiv? Bin ich lokomotiv?	14
Zusammenfassung	19
2 Die Führungskraft	21
2.1 Muss eine Führungskraft Spezialist sein? Warum verhalten sich Führungskräfte oft wie Spezialisten?	21
2.2 Welche Einstellung haben Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern?	29
2.3 Welche Verhaltensmuster gibt es für Führungskräfte? Action flexibility und social sensibility (mit Checkliste zur sozialen Sensitivität)	37
2.4 Welches sind die wichtigsten Führungsaufgaben?	42
2.4.1 Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern (lassen)	42
2.4.2 Anstoß geben zu Problemfindung und Innovation	48
2.4.3 Ziele vereinbaren	52
2.4.4 Planen (lassen)	56
2.4.5 Entscheiden (lassen)	57
2.4.6 Delegieren	61
2.4.7 Koordinieren und Organisieren (lassen)	66
2.4.8 Kommunizieren und Konflikte managen (mit Regeln konstruktiver Kommunikation und acht Einzahlungen auf das Beziehungskonto)	68
2.4.9 Motivation initiieren (mit sieben Schlüsseln zum Motivations-/Energiepotenzial)	72
2.4.10 Reifegradspezifisch kontrollieren	75
Zusammenfassung	77

3	Der Mitarbeiter	79
3.1	Personalkostenexplosion und Veränderungen des Arbeitsmarktes	79
3.2	Wie verhalten sich unternehmerisch denkende Mitarbeiter?	80
3.3	Welches sind die wichtigsten Mitarbeiteraufgaben? (mit acht Skalen zur »Reifegrad-Bestimmung« von Managern und 13 Fragen zum Ermitteln des Entwicklungsbedarfs)	83
3.4	Wie analysiere ich Ursachen für abweichendes Mitarbeiterverhalten?	93
3.5	Leitfragen zum Analysieren und Lösen von Führungsproblemen	96
4	Die Gruppe	101
4.1	Wann Einzelarbeit? Wann Gruppenarbeit? (mit Fragen um zu prüfen, wie effektiv Teams sind)	101
4.2	Was ist Gruppendruck? Acht Symptome von Gruppendruck, fünf Gefahren des Gruppendrucks, acht Maßnahmen gegen Gruppendruck	103 105 107 108
4.3	Wodurch zeichnet sich eine leistungsfähige Gruppe aus?	109
5	Einige Führungsmodelle von praktischem Nutzen	119
5.1	Einführung	119
5.2	Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton	122
5.3	Das 3-D-Modell von Reddin	124
5.4	Das Modell von Fiedler	133
5.5	Das Reifegrad-Modell von Hersey/Blanchard	139
5.6	Die Typologie des Erfolgs von Rolf Berth	148
5.7	Vergleichender Überblick zu ausgewählten Führungs- modellen	152
6	Exkurs: Führung und Macht	153
6.1	Definitionen	153
6.1.1	Definition: Macht	153
6.1.2	Macht und Autorität	155
6.1.3	Kosten der Macht	156
6.1.4	Machtmissbrauch	156
6.2	Zwölf Methoden zum Ausüben von sozialer Macht, Autorität und Einfluss	161
	Literaturverzeichnis	163
	Über den Autor	166

Einführung

In diesem Buch werden sechs grundlegende Fragen angesprochen:

- Die Notwendigkeit optimaler Führung: Was heißt Führen eigentlich?
- Welche Voraussetzungen muss eine gute Führungskraft erfüllen?
- Das richtige Mitarbeiterverhalten (Wie ermitteln Sie die Ursachen schwierigen Mitarbeiterverhaltens schnell und sicher?)
- Wann ist Gruppenarbeit effizienter als Einzelarbeit?
- Welche praktischen Hilfen bieten Führungsmodelle?
- Wie hängen Führung und Macht zusammen?

Zunächst zwei methodische Hinweise:

- Vergleichen Sie bitte das, was Sie lesen, mit Ihren eigenen Erfahrungen. Bauen Sie auf diesen auf. Beachten Sie dabei: Jede Praxis baut auf guter Methodik auf – auch der Kapitän braucht GPS sowie Karte und Kompass.
- Wenden Sie das, was Sie lesen, bitte praktisch an. Beginnen Sie bei sich selbst. Sehen Sie sich als Teil Ihrer Führungsprobleme. Handeln Sie bitte nach dem Motto: »Wenn ich nicht bei mir selbst anfangen, wer macht es sonst?« und »Ich zünde lieber eine Kerze an, als das Elektrizitätswerk zu verfluchen!«

Warum diese methodischen Hinweise?

Genau wie Sie möchten wir, dass Ihnen die Zeit und Energie zum Bearbeiten dieses Buches Erfolg bringt – als Hilfe zur Selbsthilfe.

Wir halten es dabei mit Galilei: »Man kann einem Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.«

Im Text wird aus Gründen der angenehmeren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Leserinnen und Leser gleichermaßen gemeint und angesprochen.

Zum Führungserfolg mit Spannung und Spaß!

Einige Tipps hierfür:

- Packen Sie nicht zuerst die schwierigsten Probleme an!
- Konzentrieren Sie sich auf eine Priorität!
- Üben Sie neue Gewohnheiten und machen Sie so neue Erfahrungen!
- Teilen Sie diese mit Kollegen und Chefs – z. B. in einer Gruppe zum Erfahrungsaustausch!
- Setzen Sie sich realistische Fristen!
- Kontrollieren Sie den Nutzen!
- Belohnen Sie sich und Ihre Mitarbeiter für Verbesserungen!
- Veröffentlichen Sie diese Erfolge!
- Probieren Sie nicht, sondern tun Sie es!



Abb. 1

*»Grips allein macht noch keinen
guten Unternehmensführer!«
Patricia Pitcher*

1 Führung – Bedeutung und Definition

1.1 Warum ist psychologisch fundierte Führung heute und künftig besonders notwendig?

Neben ungelösten Sachproblemen können ungelöste Führungsprobleme die Entwicklung und das Überleben von Unternehmen ernsthaft gefährden. Mitarbeiterführung ist nicht nur in guten Zeiten wichtig, wenn es darum geht, gute Mitarbeiter zu bekommen, im Unternehmen zu halten und richtig einzusetzen. Sie ist ebenso in schlechten Zeiten gefordert, in denen es darum geht, mit engagierten Mitarbeitern mehr zu leisten und sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Der digitale und demografische Wandel erfordert eine weiterentwickelte Führungskultur (»Führung 4.0«).

Um Führungsprobleme zu entschärfen, sind daher die Ziele der Mitarbeiter und die des Unternehmens durch zeitgemäßes Führen zu integrieren. Hierzu sind zunächst Führungsfehler festzustellen und zu beseitigen.

Beantworten Sie bitte folgende Fragen:

1. Wie ist es um mein praktisch anwendbares Führungswissen bestellt? Z. B.: Welche vier Führungsstile zeigt die Methodik der reifegrad-spezifischen Führung auf?

2. Wie ist meine grundlegende Einstellung anderen (Mitarbeitern, Kollegen, Chefs, Kunden) gegenüber? Wie wirkt sich dies aus?

3. Welche Aussagen über die Effizienz meines Führungsverhaltens machen Menschen, die mich umgeben?

1.2 Was heißt Führen?

Führen heißt

- Spannung zu erzeugen und Energie zum Fließen bringen.
- Menschen herauszufordern, zu Erfolgen kommen zu lassen und sich dabei komfortabel zu fühlen.
- Eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun (Steve Jobs). Menschen für sich zu gewinnen.
- Mitarbeiter natürlich und ungezwungen zu inspirieren. (Peter Drucker)
- Die Leidenschaft zu haben, andere Menschen zu entwickeln und sie zu inspirieren, den »Sexappeal« ihrer Arbeit zu entdecken.
- Die Struktur und die Prozesse des Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen und Menschen mit »Führungsgen« zu finden.
- Vor egoistischen Eigeninteressen nicht zu kapitulieren (Christoph Hanke). Zukunft zu erkennen, zu finden, zu gestalten und komplexe Reformen nicht zu scheuen.

Führungskräfte sollten in der neuen Arbeitswelt vor allem

- Diskussionen lösungsorientiert führen (siehe Band »Besprechungen zielorientiert führen«).
- Zuhören, um zu verstehen – nicht um zu antworten.
- Feedback intensiv als Führungsinstrument nutzen.
- Wissen aktiv teilen und dafür sorgen, dass alle das tun.
- Fehler als Lernchancen verstehen und sich auf die Lessons Learned daraus zu fokussieren.

Die Voraussetzung, um Führungsfehler zu beseitigen, ist sich das nötige Führungswissen anzueignen – aufbauend auf einer positiven Einstellung zu Mitarbeitern.

Sind meine Mitarbeiter Mitunternehmer, Subunternehmer, Anhänger oder nur Mitläufer?

1.2.1 Äußere und innere Autorität

Was ist Autorität?

Das Ansehen oder die Macht, die ein Mensch oder eine Institution aufgrund Persönlichkeit, Fertigkeit, Tradition oder durch Vereinbarung genießt. Wenn Autorität und Vertrauen sich ergänzen, wird kooperiert.

Bedeutet Führen Durchsetzen von Autorität?

Es gibt äußere und innere Autorität:

- Äußere Autorität ist gleichsam »von Gottes Gnaden« und kann mit autoritärem Verhalten gekoppelt sein.

Beispiel: »ADAC-Abschleppunternehmen über das neue Vertragswerk: ›Wenn der Vertrag so umgesetzt wird, fahren viele Betriebe mit Vollgas an die Wand. Was da drinsteht, ist für uns wirtschaftlich existenzgefährdend‹. Sie werfen dem ADAC vor, ihre Betriebe zu kontrollieren und durchregieren zu wollen. ›Die Stimmung unter den gelben Engeln ist miserabel.« (SZ, 1.3.17)

- Innere Autorität führt zu einem Verhalten, das durch die Mitmenschen geachtet wird, sie folgen freiwillig: Effektivität ohne Befehl.

Für den, der nur **äußere Autorität** besitzt, bedeutet »Führen« Durchsetzen von Autorität. Er fragt z. B. »Wie setze ich die geplante Neuorganisation durch?« statt »Wie erreiche ich, dass die Mitarbeiter sich effizienter organisieren?« (nach dem Grundsatz »Piraterie statt Bürokratie«).

Merkmale des Autoritären

- ändert seine Meinung selten
- unflexibel und undifferenziert
- starre Konventionen
- Vorurteile, richtet, ohne zu prüfen
- verurteilt Andersdenkende
- lehnt kreative Maßnahmen ab
- lehnt Außenseiter ab
- passt sich vorgegebenen Normen an oder schafft eigene Normen

in sich unsicher

Die Folge autoritären Verhaltens: »Schluss mit den SED-Monarchen, wir lassen uns nicht mehr verarschen« und »Spitzbart, Bauch und Brille sind nicht des Volkes Wille!« (Nov. 1989). So verwandelte sich eine »Schule der Nation« in eine Schule der Evolution.

Der Autoritäre treibt Mitarbeiter vor sich her, statt sie mitzureißen. So haben manche Chefs von Brokern diese angetrieben um der Rendite willen.

Theodor Adorno: »Autoritäre Einstellung ist ein Zeichen von Schwäche.«

Wer dagegen **innere Autorität** besitzt, muss sich nicht mit Macht durchsetzen. Er hat es nicht nötig, autoritär zu sein. Treffend charakterisiert Peter Drucker daher Führung als die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Mitarbeiter zu inspirieren.

Ein treffendes Beispiel für hohe innere und damit persönliche Autorität ist ein Mensch wie Jupp Heynckes: »Wie hat es dieser Trainer-Senior hinbekommen, dass er so wirkt, als könne er nicht älter werden?« (SZ)

»... Er ist vielleicht der spektakulärste Transfer des FC Bayern: Der Transfer des Trainers Heynckes in die Neuzeit – samt seiner Werte, seiner Prinzipien, seiner feinen, korrekten Art. Als er sich von Mönchengladbach verabschiedet: »Er stellt den Dienstwagen auf den Hof, gibt den Schlüssel ab: ›er ist gewaschen und vollgetankt.‹ Respektvoll sein, aber auch Respekt einfordern, Harmonien schaffen, auf denen man aufbauen kann.«

Eine Führungskraft mit persönlicher Autorität versteht unter »Führen«:

Einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.

Diese Definition führt uns zu zwei Fragen:

- Von welchen Einflüssen hängt Führung ab?
- Was heißt »Beeinflussen«?

1.2.2 Einflüsse auf den Führungsprozess

Fünf Einflussfaktoren finden sich in der Definition »Führen«:

- Ein erster Einflussfaktor auf den Führungsprozess ist die **Führungskraft** selbst. Sie beeinflusst die Gruppe auf das gemeinsame Ziel hin.
- Die Führungskraft führt **Mitarbeiter**. Die einzelnen Mitarbeiter sind der zweite Einflussfaktor.
- Führungskraft und Mitarbeiter arbeiten meist in **Gruppen** zusammen. Die Gruppe ist der dritte Einflussfaktor auf den Führungsprozess.
- Die Führungskraft beeinflusst Mitarbeiter bzw. Gruppen auf gemeinsame **Werte und Ziele** hin. Gemeinsam ist das Ziel dann, wenn alle, die es anstreben, sich mit ihm identifizieren, sich für es einsetzen. Gemeinsame Werte und Ziele sind der vierte Einflussfaktor.
- Führungskraft, Mitarbeiter, Gruppe und gemeinsames Ziel stehen im Bezug zur jeweiligen **Situation**. Die Situation ist der fünfte Einflussfaktor. Daher: reifegradspezifisch-situativer Führungsstil (siehe z. B. S. 133 ff.).

Alle fünf Einflüsse auf den Führungsprozess wirken wechselseitig aufeinander:

Eine Führungskraft fördert die Leistungsmotivation und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie ihr Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe. Berücksichtigt sie auch die jeweilige Situation, so wird das gemeinsame Ziel erreicht.

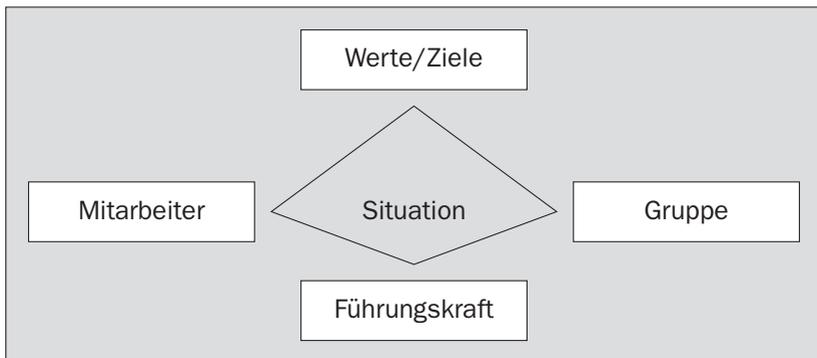


Abb. 2: Einflüsse auf Führung

Zum Führen gehört immer auch, dass Mitarbeiter geführt werden wollen.

So ging es direkt auf den Wunsch des Orchesters zurück, dass ihr Dirigent Thielemann auf das Recht verzichten musste, »in punkto Gastdirigenten und deren Programme das letzte Wort zu haben. Die Musiker schätzen ihn zwar als Dirigenten, als Manager aber sahen sie ihn deziert nicht. Dass sich ein durchaus machtbewusster Dirigent wie Thielemann einen solchen Eingriff in seine Grundrechte nicht bieten lassen wollte, ist verständlich. Dass die Musiker aber überhaupt auf eine solche Idee verfielen, zeigt wie sehr sie ihren Chef in organisatorischen Belangen als Belastung empfinden.« (SZ)

Wollen Sie die Einflüsse auf Ihren Führungsprozess analysieren?

»Was ein Führer benötigt, ist nicht ein Komplex von Regeln, sondern eine gute **Methode zur Analyse der (sozialen) Situation**, in der er handeln muss« (Homans).

In diesem Sinne:

- Wo sehen **meine Mitarbeiter** meine persönlichen Führungsstärken? Verbesserungsmöglichkeiten?

- Weiß ich es, oder glaube ich nur, es zu wissen?

- Was sind die Stärken meiner einzelnen Mitarbeiter? Was sind ihre Verbesserungsmöglichkeiten?

- Was tue ich, um die Stärken zu fördern und Verbesserung zu ermöglichen?
- Wie arbeiten meine Mitarbeiter als **Gruppe** mit mir zusammen?
- Was sind die maßgeblichen **Werte**, denen wir uns verpflichtet fühlen? (Was macht unsere Arbeit wertvoll? Wofür setzen wir uns ein? Wogegen wehren wir uns?)
- Bin ich selbst und sind meine Mitarbeiter in der Lage, unsere drei wichtigsten **gemeinsamen Ziele**, sowohl kurz-, mittel- als auch langfristige, spontan niederzuschreiben? (Decken sich diese Zielformulierungen bei allen?)

(Mehr zum Thema »Führen durch Zielvereinbarung« finden Sie im Band 56 »Motivation durch Zielvereinbarungen«)

- Was charakterisiert meine heutige/künftige **Führungssituation**?

Schreiben Sie drei Merkmale auf:

heute

künftig

1. _____ 1. _____

2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____

Haben Sie sich alle Fragen beantwortet?

Welche **Konsequenzen** ziehen Sie daraus?

1.2.3 Kohäsion und Lokomotion

Führen bedeutet Freude an Verantwortung und Interesse an Einfluss haben. Der Maßstab: Trage ich Verantwortung ohne Stress?

Was heißt »Beeinflussen« nicht?

- Beeinflussen heißt nicht manipulieren, den Mitarbeitern Entscheidungen verkaufen – zum Beispiel durch joviales Auf-die-Schulter-klopfen, durch mehr oder minder offenes Bestechen.

Woody Allen: »Man hat mich gezwungen – mit Geld.«

Während Motivation auf Freiheit setzt, zielt Manipulation auf Unfreiheit ab. So ist Manipulation Kommunikation mit der Absicht der Täuschung.

Wie formuliert es der Volksmund? »Von hinterwärts ins Kinderherz.« Empfiehlt der Werkstattmeister dem Azubi: Nach dem Öffnen der Motorhaube sagen wir dem Kunden »Ei, ei, ei – das wird aber teuer. Wenn Ihr Auto ein Pferd wäre, müssten wir es erschießen.«

Motivation ist eindeutig von Manipulation abgegrenzt. Harald Krüger: »Das Wichtigste aber (gegen Manipulation) sind die Führung und die Führungskultur.« »Widerspruch gehört dazu.«

Also: Nicht verführen, sondern führen.

- Beeinflussen heißt nicht »Laisser-aller«, also alles laufen lassen (»Bequemlichkeitsliberalismus«). Der Leader führt das Glück der Vielen

nicht herbei, indem er sie laufen lässt, bevor sie gehen können (nach J. Fowles).

Regellosigkeit darf nicht zu Zügellosigkeit führen. Wo immer sich Menschen organisieren, um gemeinsam frei gewählte oder vorgegebene Ziele zu erreichen, geht es nicht ohne Führung.

- Beeinflussen heißt nicht, andere wie Untergebene zu behandeln.

Beeinflussen heißt: die zwei umfassenden Führungsfunktionen, Kohäsion und Lokomotion, zu erfüllen.

Kohäsion meint: Herbeiführen und Aufrechterhalten der Zusammengehörigkeit der Gruppe.

Lokomotion bedeutet: Motivation der Gruppe zum Erreichen des Gruppenzieles initiieren.

Obama: »Zögern ist keine Option«. Gegen Starrsinn hilft nur konsequentes (Ver-)handeln.

Kohäsion bezeichnet den menschlichen, den Beziehungs-Aspekt der Führung. Motto: »Schauen Sie Ihren Mitarbeitern in die Augen statt in ihre Personalakte!«

- Kennen Sie die Augenfarbe Ihrer Mitarbeiter/Ihrer wichtigsten Kunden?
- Knüpfen Sie Verbindungen oder haben Sie Freunde?
- Haben Sie Ihre Mitarbeiter schon einmal zu sich nach Hause eingeladen?

Die Gruppe steht im Vordergrund. Kohäsion ist erforderlich, weil ein Unternehmen nicht nur eine Leistungsorganisation, sondern auch eine Sozialorganisation ist: Ein Manager muss mit einer Sache nicht nur vorankommen. Er kommt mit ihr voran und bei den Menschen an!

Was kann Guardiola noch besser, als Spieler trainieren und Spiele coachen? Er kann ein Arbeitsklima herstellen, das so viel Nähe wie möglich und so viel Distanz wie nötig garantiert. So kann er unbestechlich entscheiden über den Einsatz seiner Spieler.

Beispielhaft für gute Kohäsion kann auch stehen, wie sich Ursula von der Leyen als Verteidigungsministerin eingeführt hat: »Ich will zeigen, ich bin für die Soldaten da. Darauf können Sie sich verlassen. Ich empfinde es als eine ganz große Ehre, Ihre Verteidigungsministerin zu sein.«