

Hendrik Böttcher Selma Fehrmann Christian Reinhardt

FÜHRUNG, DIE PRÄGT!

25 innovative Denkanstöße
zu Selbstführung, Mitarbeiterentwicklung
& Organisationsgestaltung

*Für die Führungskräfte der Zukunft Friedel, Jasper, Onno
& Pauli*

Hendrik Böttcher

Selma Fehrmann

Christian Reinhardt

Führung, die prägt!

**25 innovative Denkanstöße zu Selbstführung,
Mitarbeiterentwicklung & Organisationsgestaltung**

dfv Mediengruppe



Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86641-345-0

eISBN 978-3-86641-516-4

© 2021 Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main

Das 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, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main

Umschlag: Grafische Gestaltung Guido Klütsch, Köln

Autorenfotos: stella boda . fotografie, München (Hendrik Böttcher, S. 254),
Kutopiart, Düsseldorf (Selma Fehrmann, S. 255), Dominic Heidl, Düsseldorf,
(Christian Reinhardt, S. 256)

Druckvorstufe: Publikations Atelier, Dreieich

Produktion: X-Production Thomas Mattner, Aschaffenburg

Druck: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort

Sechs Fragen an Stefan Kuntz zu „Führung, die prägt“

Teil A

Sein – Die Führungskraft als Person

Persönliche Grundmotive

Souveränität

Personal Branding

Selbstführung

Charisma

*+ Interview mit Dr. Oliver Niebuhr, Professor an der
Süddänischen Universität und Geschäftsführer der All
Good Speakers APS*

Lebenslanges Lernen

+ Interview mit Daniel Jung, Daniel Jung Academy

Verletzungsmanagement

Nervosität

Flow

Teil B

Tun - Die Führungskraft in ihrer Funktion und Interaktion

Stärkenbasierte Führung

Emotionale Intelligenz

Mitarbeitermotivation

Happiness at Work

Konkurrenz

Druck ist ein Privileg

(Neu-)Positionierung von Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt

Innovation

+ Interview mit Thomas Postert, Director der ORGATEC

- Leitmesse für moderne Arbeitswelten, Koelnmesse

Teil C

Gestalten - Die Führungskraft und ihre Organisation

Stärkenbasierte Organisation

+ Interview mit Stefan Geister, Director Corporate Communications L'Oréal Österreich & Deutschland

Engagement und Unternehmenskultur

Employer Branding

+ Interview mit Gerhard Stelzer, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei PETERS/RECHTSANWÄLTE

Feedback

+ Interview mit Martin Meulenkamp, CEO, und Robin van der Meulen, Strategic Happiness Expert, 2DAYSMOOD

Konfliktmanagement

Diversität

+ Interview mit Dr. Sebastian Harrer, Director Human Resources ING Deutschland

Employee Experience

+ Interview mit Jan Bechler, Geschäftsführer, und Stephanie Voigt, HR Manager, Finc3 GmbH

Transformation

+ Interview mit Alexander Schweizer, Director Germany, Nigel Wright Group, und Frank Thomsen, Geschäftsführer CinemaxX

Danke

Das Autorenteam

Vorwort

Mitten in der Covid-19-Pandemie trafen wir uns im August 2020 das erste Mal zu dritt. Wir hatten uns über unser gemeinsames Netzwerk kennengelernt und sofort festgestellt, dass wir, obwohl wir in unterschiedlichen Bereichen tätig sind, eine sehr ähnliche Vision von der Arbeitswelt haben. Zu einem Zeitpunkt, als viele, geprägt durch Angst und Unsicherheit, eher damit beschäftigt waren, schnellstmöglich die alte Normalität wiederherzustellen, besprachen wir an diesem Vormittag die unendlich vielen Chancen und Möglichkeiten, die Führungskräfte plötzlich bekommen hatten, aktiv eine neue Arbeitswelt zu gestalten.

Wir sind der festen Überzeugung, dass es keinen besseren Zeitpunkt für einen solchen Wandel gibt – und dass Führungskräfte in diesem Prozess eine enorm wichtige Rolle spielen. Es gibt mehr Möglichkeiten und Freiräume als je zuvor, die Zukunft der Arbeitswelt aktiv zu prägen und zu gestalten. Bereits angeschobene Entwicklungen in Unternehmen wie Digitalisierung, Virtualisierung und Agilität wurden 2020/2021 immens beschleunigt und haben die Prioritäten in Unternehmen deutlich geschärft.

Herausforderungen rund um hybrides Arbeiten, Mitarbeiterbindung sowie Nachhaltigkeit kamen verstärkt

und teilweise unter dramatisch veränderten Bedingungen hinzu. Führungskräfte wurden während der Pandemie herausgefordert, mit Transformation und Veränderung umzugehen, schnell zu handeln, alte Strukturen und Prozesse über Bord zu werfen oder neu zu entwickeln.

Wir sind sicher: Hier bietet sich für Führungskräfte eine historische Chance. Neues Spiel – neue Regeln! Wir glauben, dass der Umgang mit Transformation und Veränderung ein Teil der DNA jeder Führungskraft und damit jedes Unternehmens sein sollte. Die Pandemie hat uns eines gelehrt: Führungskräfte, die in der Lage waren, sich schnell an die neuen Gegebenheiten anzupassen, diese als Status quo zu akzeptieren und Chancen für Neuausrichtung und Weiterentwicklung zu identifizieren, konnten viel Positives bewegen.

Wir glauben, dass souveräne Führungskräfte keine neuen Regeln brauchen, um sich in der neuen Arbeitswelt zurechtzufinden; vielmehr sollten sie diese selbst gestalten. Über die dafür erforderlichen Fähigkeiten verfügt jede Führungskraft – doch sind sie nicht automatisch nutz- und abrufbar. Führungskräfte brauchen deshalb vor allem ein Verständnis und Bewusstsein dafür, wie sie ihre Erfahrungen und Talente transferieren, somit noch souveräner in der neuen Arbeitswelt agieren und eine Unternehmenskultur positiv prägen können.

Nach unserem ersten Treffen war uns eines klar. Die Welt braucht jetzt Führung, die prägt. Und damit starteten wir unser Buchprojekt. Das Ziel: unsere einzigartige Kombination von evidenz- und praxisbasierten Erfahrungen aus der täglichen Zusammenarbeit mit Führungskräften zu

bündeln, um somit unseren Teil zu einer neuen Arbeitswelt beizutragen. Das Ergebnis unserer Arbeit halten Sie jetzt in Händen. Unser Autorenteam umfasst einen Personal-Branding-Experten, eine Organisationspsychologin und einen Sportpsychologen. In unserem Buch betrachten wir Führungsthemen im Kontext der sich verändernden Bedingungen deshalb aus diesen drei Perspektiven. Als Autorenteam sind wir nicht nur Unternehmensberater, Coach und Entwickler, sondern auch drei Personen, die in ihren Themenfeldern neue Ansätze verfolgen und über den Tellerrand hinausschauen.

Führungskraft vs. Manager

Im Buch sprechen wir konsequent von Führungskräften und nicht von Managern. Dieser Unterschied ist uns wichtig. Obwohl Führungskräfte und Manager ein gleiches Ziel verfolgen – Mitarbeiter zu inspirieren –, gibt es wesentliche Unterschiede. Ein Manager hat die Hauptaufgabe, jeden einzelnen Mitarbeiter zu inspirieren und ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Eine Führungskraft hat stattdessen die Hauptaufgabe, ein ganzes Team für ihre Ideen zu gewinnen, ihm ein Gemeinschaftsgefühl und ein übergeordnetes Ziel zu vermitteln. Zusammengefasst: Ein Manager definiert Ziele, während eine Führungskraft eine Vision kreiert. Für die Gestaltung der neuen Arbeitswelt werden deshalb Führungskräfte gebraucht: Menschen, die ein Zukunftsbild zeichnen, und die andere inspirieren und dazu bringen können, diese Vision in die Realität umzusetzen.

Eine Managementfunktion ist meistens in einer Unternehmenshierarchie verankert und an eine Position

geknüpft. Wir glauben aber, dass Führung nicht zwingend mit einer hierarchischen Position im Unternehmen verknüpft sein muss. Führung ist breiter – Führung ist Einfluss, und Einfluss kommt von progressivem Denken und Handeln. Eine Führungsposition im Unternehmen verstärkt zwar häufig die eigene Stimme und Vision, aber unabhängig davon, ob Sie einen bestimmten Jobtitel, ob Sie mehrere oder keine Mitarbeiter haben, können Sie durch Führung Einfluss nehmen. Führung ist eher eine Denkweise, eine Haltung, und authentische Führung entsteht nicht durch eine Position, sondern durch konsequente Souveränität und Einflussnahme.

Wie lesen Sie dieses Buch?

Es war von Anfang an unser Ziel, ein Buch zu schreiben, das wie ein traditionelles Buch von A bis Z gelesen werden kann, das aber auch die Möglichkeit bietet, jedes Kapitel unabhängig von den anderen zu lesen. Die jeweiligen Kapitel können als separate Impulsgeber betrachtet werden. In jedem finden Sie Denkanstöße aus Praxis und Wissenschaft. Neben unseren persönlichen Erfahrungen sind in einigen Kapiteln interessante Experteninterviews und Best Practices enthalten.

Das Buch ist in drei Teilbereiche aufgeteilt:

Im ersten Teil geht es um Themen, bei denen Sie persönlich im Vordergrund stehen. Sie werden einen Einblick gewinnen, was Ihre Grundmotive für Führung sind, was souveräne Führung ausmacht und wie es Ihnen gelingt,

sich selbst zu führen – eine Grundvoraussetzung für die Führung anderer.

Im zweiten Teil wird Ihre Funktion als Führungskraft thematisiert. Was macht Sie als Führungskraft aus und welche Außenwirkung haben Sie in der Interaktion mit anderen? Wie entwickeln Sie erfolgreiche und motivierte Teams?

Im dritten Teil steht die Gestaltung Ihrer Organisation im Fokus. Was können Sie als Führungskraft aktiv tun, um Ihre Organisation und deren Unternehmenskultur mitzugestalten? Was bedeutet positive Führung für die Organisationsentwicklung?

Noch ein Wort zur Sprache: Uns ist es wichtig, dass sich Frauen, Männer und Diverse in diesem Buch gleichermaßen angesprochen fühlen. Wir – das Autorenteam – haben um der besseren Lesbarkeit willen auf Sternchen, Binnen-I etc. verzichtet und uns bemüht, wo immer es sich anbietet, eine neutrale Form zu verwenden. Bei unseren Interviewpartnern werden Sie auf alle möglichen Formen des Genders stoßen. Das zeigt: Auch hier ist einiges in Bewegung!

Bevor Sie loslegen ...

Dieses Buch ist kein klassisches „Methodenbuch“ mit vorgeschriebenen Strategien, Theorien oder Führungsmodellen. Vielmehr geben wir Ihnen als Sparringspartner aus unseren unterschiedlichen Blickwinkeln konkrete Ansätze und Denkanstöße an die

Hand, um sich in der neuen Arbeitswelt zurechtzufinden und diese proaktiv mitgestalten zu können. Wir hoffen, damit Ihren Sichtwinkel zu vergrößern und Ihre Weiterentwicklung zu unterstützen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Autorenteam

Hendrik Böttcher

Selma Fehrmann

Dr. Christian Reinhardt

Sechs Fragen an Stefan Kuntz zu „Führung, die prägt“

Stefan Kuntz, ehemaliger Fußballspieler und -funktionär, trainiert nach einigen Vereinen seit 2016 die deutsche U21-Nationalmannschaft, mit der er 2017 und 2021 Europameister wurde. Wir sprachen mit ihm über sein beeindruckendes Comeback als Führungskraft und über seine Vorstellung von Führung, die prägt.

Herr Kuntz, als Sie 2016 beim DFB den Trainerjob übernommen haben, gab es durchaus Zweifel daran, wie gut Sie nach fast zwölf Jahren Pause vom Traineramt performen werden. Sechs Jahre und drei U21-Europameisterschaften später sind alle Zweifel restlos ausgeräumt. Es scheint, als hätte die Pause Sie tatsächlich besser in Ihrem Job gemacht. Wie erklären Sie sich das?

Vor allem durch die dazugewonnene Lebenserfahrung und das Führen von wenigen (Koblenz), etwas mehr (Bochum) und fast hundert Mitarbeitern (FCK) in den verschiedenen Funktionen als Sportdirektor, Sportvorstand und Vorstandsvorsitzender. Wichtig ist auch, sich stets weiterzuentwickeln, dabei seinen Wissensdurst zu behalten und die Bereitschaft, immer dazulernen zu wollen.

Die Aussage „Führung ist Leistungssport“ wird zunehmend populär. Teilen Sie diese Ansicht?

Das halte ich für etwas überzogen, weil Führung nicht immer mit körperlicher Anstrengung verbunden ist (lacht). Trotzdem kann sie bei guter Performance zu einem tollen Ergebnis führen.

Peter Hohl hat sinngemäß einmal gesagt: Glück ist nicht die Abwesenheit von Problemen, sondern die Fähigkeit, mit ihnen

umzugehen. Eine Begleiterscheinung der ständigen Evolution des Profifußballs ist, dass oft versucht wird, junge Talente von jeglichen Problemen fernzuhalten oder diese für sie zu lösen. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Es gehört zu der Entwicklung unserer Gesellschaft, dass die Kinder behüteter und umsorgter aufwachsen. Die Balance zwischen dem Protegieren der Eltern auf der einen Seite und dem Mangel an Selbstständigkeit auf der anderen Seite ist nicht immer einfach zu finden. Konflikte zu lösen fällt den jungen Menschen heute schwerer, weil sie das in ihrer Jugend nicht mussten. Deshalb sehe ich im Konfliktmanagement auch eine große Chance, um Mitarbeiter zu binden und zu entwickeln.

Ihre Spieler und Mitarbeiter schwärmen von Ihrer „menschlichen Art“ und „überragenden Empathie“. Fähigkeiten einer Führungskraft, die hin und wieder übersehen werden. Wie wichtig sind diese für Sie?

Ohne Empathie wird man seine Mitarbeiter auf Dauer nicht fördern und weiterentwickeln können. Ein wunderbarer Nebeneffekt ist, dass man sie dadurch besser kennenlernt und einschätzen kann und somit selbst wieder etwas dazulernt.

Bei der Betrachtung Ihrer Karriere finden sich viele beeindruckende Erfolge als Spieler, Trainer und Funktionär, aber Sie haben auch Niederlagen wegstecken müssen. Wie gehen Sie mit Misserfolgen um und was geben Sie dazu Ihren Spielern mit?

Das Gute ist, dass Misserfolge im Fußball schnell wieder korrigiert werden können, von Spiel zu Spiel, von Woche zu Woche. Deshalb musst du als Fußballer lernen, Erfolge und Misserfolge schnell einzuordnen und zu verarbeiten. Das hilft dir später, wenn du den Spielern – am besten in Geschichten verpackt – die eigenen Erfahrungen vermittelst, die sie dann auf ihre Situation adaptieren.

Joti Chatzialexiou, der Sportliche Leiter Nationalmannschaften, ist überzeugt, dass Ihr Führungsstil prägend ist. Ein Anspruch, der im Zusammenhang mit moderner Führung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Spielt das für Sie noch eine größere Rolle im Kontext der Entwicklungsaufgaben eines U-Nationaltrainers?

Die oben angesprochenen Punkte Empathie und Konfliktmanagement halte ich zusammen mit einer offenen sowie wertschätzenden Kommunikation und transparenten Entscheidungen für die Basis der Zusammenarbeit mit jungen, aber auch älteren Menschen.

Teil A

**SEIN - DIE
FÜHRUNGSKRAFT ALS
PERSON**

AUTOR:

SELMA FEHRMANN

THEMENSCHIRM:

MOTIVATION

FÜHRUNGSROLLE:



FÜHRUNGSKRAFT ALS PERSON

FÜHRUNGSKRAFT IN FUNKTION UND
INTERAKTION

FÜHRUNGSKRAFT UND ORGANISATION

Persönliche Grundmotive

Haben Sie sich jemals die Frage gestellt, warum genau Sie Führungskraft sein wollen? Das Erreichen einer Führungsposition impliziert nicht zwangsläufig den Wunsch, eine Führungskraft zu sein. Die meisten Führungskräfte können ohne Probleme davon erzählen, *wie* sie in ihrer Position gelandet sind (sie sind befördert worden, sie waren Teilnehmer in einem Management-Trainee-Programm, oder sie haben viele Jahre in Folge eine hervorragende Leistungsbewertung erhalten). Aber über die Frage, *warum* sie eigentlich Führungsverantwortung übernehmen wollten, haben sich viele überraschenderweise noch nie wirklich Gedanken gemacht. Dieses Kapitel soll Sie dabei unterstützen, über diese Frage nachzudenken. Wir schauen uns die unterschiedliche Grundmotivation von Führungskräften an und fragen, welche Motive die beste Basis dafür bilden, dass eine Führungskraft in ihrer Rolle aufblüht.

Traumjob: Führungskraft

Astronaut, Musiker, Pilot, Lehrer, Ballerina, Wissenschaftler, Feuerwehrmann oder Polizist. Erinnern Sie sich noch, von welchem Beruf Sie als Kind geträumt haben? Am Anfang meiner Karriere habe ich als Assessment-Psychologin für die großen Flugschulen in den Niederlanden gearbeitet. Zu meinem Job gehörte es, Jugendliche zu befragen und zu testen, die sich für eine Pilotenausbildung bewarben. Das Auswahlverfahren an den Flugschulen ist sehr intensiv: Neben einem umfassenden Medizincheck, einem ausführlichen Interview mit dem Auswahlkomitee und einem Flugsimulationstest spielt das psychologische Screening eine wichtige Rolle. Bei der Beurteilung von Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Ehrgeiz, Zielstrebigkeit und Stabilität gab es eine klare Gemeinsamkeit, die die erfolgreichsten Kandidaten aufwiesen: ein hohes Maß an Leidenschaft und Begeisterung, wenn sie über den Beruf des Piloten sprachen. Die meisten von ihnen träumten schon seit ihrer Kindheit davon, Pilot zu werden. Und in vielen Fällen half ihnen diese Leidenschaft und Entschlossenheit, den Assessment-Tag erfolgreich zu bestehen und später ihre Pilotenausbildung und regelmäßige Nachschulungen und Fähigkeitsüberprüfungen gut zu bewältigen.

Jahre später, als ich im Personalbereich als HR Business Partner tätig war, musste ich oft an die Leidenschaft und Entschlossenheit zurückdenken, die ich in diesen Gesprächen gespürt hatte. Die Erfahrungen, die ich in Einstellungsgesprächen für eine Führungsposition machte, waren so ganz anders: Niemand sprach davon, dass sie oder er als Kind davon geträumt hatte, später einmal

Führungsverantwortung zu übernehmen. Oft hatte die Ausbildung der Bewerberinnen und Bewerber gar nichts mit Führung zu tun. Die meisten Führungskräfte konnten die Frage, *warum* sie eine Führungskraft geworden waren, nicht beantworten. Das wunderte mich sehr, und ich stellte mir die Frage, aus welchen Gründen, aus welcher Motivation heraus Führungskräfte eigentlich in ihrer Rolle sein wollen.

Warum wollen Sie führen?

Der Begriff „Führungskraft“ beschreibt häufig nur die Position einer Person und geht weniger auf ihre Fähigkeiten als Führungskraft ein. Für viele geht es bei dem Wunsch, eine Führungsposition zu erreichen, eher darum, eine Beförderung zu bekommen oder den nächsten logischen Karriereschritt zu machen – und weniger um das genuine Interesse, andere zu führen. Schließlich sind Beförderungen klassischerweise ein gängiges Mittel, um Menschen für ihre gute Arbeit, ihre Leistung zu belohnen, unabhängig davon, ob diese gute Arbeit die Führung anderer beinhaltet. Außerdem werden Menschen häufig aufgrund ihrer langen Zugehörigkeit in eine Führungsposition befördert. Dieses Vorgehen ist aus meiner Sicht fragwürdig. Auf welcher Grundlage kann man zum Beispiel erwarten, dass der beste Lehrer in der Schule, der für sein ausgezeichnetes Fachwissen und die positive Lernumgebung in seinen Klassen bekannt ist, ein großartiger Schulleiter wird? Warum sollte die dienstälteste Ingenieurin in einem Team die natürliche Kandidatin für eine Führungsnachfolge sein? Ist ihre Fachkompetenz oder ihr Dienstalter ein Indikator für gute Führung? Nicht unbedingt.

Aber was ist es dann? Welche Motive führen dazu, dass jemand in seiner Führungsrolle aufblüht? Einen Job richtig gut zu machen, setzt voraus, dass man ihn mit Leidenschaft und Begeisterung ausübt und jeden Tag die Möglichkeit bekommt, genau das zu machen, was man von Natur aus gut macht. Genauso wie bei den erfolgreichen Pilotenkandidaten ist daher interessant, zu fragen, ob sich Führung für Sie wie eine Berufung anfühlt.

Das ist nicht ganz leicht zu beantworten. Sie könnten sich zunächst überlegen, ob es Momente in Ihrer Kindheit und Jugend gab, in denen man Sie als „geborener Leader“ bezeichnet hat. Manche Kinder zeigen bereits im Kindergarten oder in der Grundschule Führungstendenzen. Sie sind der „Bandenchef“ in einer Gruppe von Freunden, Anführer eines Teams im Sportunterricht, oder sie werden als Klassensprecher oder Schulsprecher gewählt. Sie sind die geborenen Leader und stechen aus einer Gruppe heraus.

Da sie sich naturgemäß für andere einsetzen, sie unterstützen und ihnen helfen, wirkt ihr Verhalten authentisch. Dies löst Vertrauen aus und sorgt dafür, dass andere ihnen freiwillig und gerne folgen. Und das ist entscheidend: Sie sind nur dann eine echte Führungskraft, wenn andere Ihnen folgen. Die effektivsten Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, eine Gruppe von Menschen um sich zu versammeln, die sich für die Mission und die Ziele einer Organisation, eines Unternehmens einsetzen wollen. Das ist einer der Gründe, warum es so wichtig ist, für sich selbst zu definieren, warum man führen will. Ihr „Warum“ ist die Grundlage für das Knüpfen einer vertrauensvollen Beziehung zu anderen. Bei der Antwort auf die Frage, warum Sie führen wollen,

geht es also nicht nur um Sie selbst, sondern vor allem um die Wirkung, die Sie als Führungskraft auf andere haben. Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, was Sie für Ihre Mitarbeiter bewirken möchten und welchen Unterschied Sie im Job machen wollen, hilft Ihnen das zu kommunizieren, was die Menschen von Ihnen erwarten und worauf sie sich verlassen können. Dadurch gewinnen Sie Vertrauen. Und dieses Vertrauen führt dazu, dass andere Ihnen freiwillig folgen und das nicht nur tun, weil Sie der „Boss“ sind.

Wissenschaftliche Erkenntnisse

Ein Talent zur Führung kann also bereits bei Kindern und Jugendlichen „sichtbar“ sein. Das führt zu der oft gestellten Frage, ob dieses Talent angeboren ist oder ob man gute Führung auch erlernen kann. Wir glauben, dass jeder Mensch ein Talent dafür mitbringt Führungskraft zu werden. Wissenschaftliche Studien bestätigen dies: Die Fähigkeit zur Führung haben sich die meisten Menschen nach und nach angeeignet. Nur etwa ein Drittel der Führungsqualitäten ist auf genetische Faktoren zurückzuführen (Arvey et al., 2006).

Zahlreiche Studien haben sich damit beschäftigt herauszufinden, welche Motive erfolgreicher Führung zugrunde liegen. Chan & Drasgow (2001) untersuchten in ihrer umfangreichen Studie individuelle Unterschiede in Bezug auf die Führungsmotivation einer Person und fassten ihre Ergebnisse in drei Motivationstypen zusammen:

1. *Führung aus Leidenschaft.* Diese Motivation kommt aus einer tatsächlichen Freude an der Führungsverantwortung – einer Leidenschaft für Führung generell.
2. *Führung aus Berufung.* Diese Motivation sagt etwas darüber aus, inwieweit man Führungsmöglichkeiten trotz hoher Investitionen und/oder minimaler persönlicher Vorteile positiv sieht. Diese Menschen sind motiviert, eine Führungsrolle zu übernehmen, und erwarten nichts dafür.
3. *Führung aus Verantwortungsgefühl.* Hier kann man von einem Gefühl der Verpflichtung zur Führung sprechen. Führen als Verantwortung oder Pflicht für Menschen oder Themen. Wenn andere Menschen Sie auffordern oder benennen, eine Führungsposition zu übernehmen, motiviert Sie diese Erwartung, tatsächlich zu führen. Auch ein eigenes Thema voranzutreiben oder ein Unternehmen aufzubauen und zu betreiben, gehört dazu.



Abb. 1: Persönliche Führungsmotive (eigene Darstellung nach Chan, Drasgow, 2001)

Neben diesen drei unterschiedlichen Motivationstypen wird Führungsmotivation bestimmt durch Führungserfahrungen und unterschiedliche persönliche Werte, Eigenschaften und Talente, wie zum Beispiel ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsgefühl oder der starke Wunsch, andere von einer neuen Idee zu überzeugen. Manche möchten mit Führung einem höheren Zweck dienen oder sind getrieben, andere Menschen zu entwickeln. Auch der Wunsch nach Macht kann ein starkes Motiv sein, das sich in zwei ganz unterschiedliche Richtungen und Führungsstile entwickeln kann. Wenn eine Führungskraft ihre Macht beispielsweise nur zum Nutzen der eigenen Gefolgschaft einsetzt, wird sie vermutlich kein oder bei einer nur sehr kleinen Gruppe Vertrauen auslösen. Hat sie hingegen das Wohl und die Interessen aller ihr anvertrauten Mitarbeiter im Blick und

nutzt ihre Machtbefugnisse entsprechend, wird sie sicherlich das Vertrauen vieler genießen.

Interessanterweise stützt eine Metastudie aus dem Jahr 2019 die Hypothese, dass alle drei Arten von Motivation nach Chan & Drasgow Führung ermöglichen, dass jedoch nur der Motivationstyp „Führung aus Leidenschaft“ zur Effektivität der Führungskraft beiträgt (Badura et al., 2020). Das bedeutet, dass diejenigen Führungskräfte, die ihren Führungsaufgaben mit Freude und Spaß nachgehen, am meisten Impact haben. Ähnlich wie bei den Pilotenkandidaten sind Leidenschaft und Begeisterung für Führung an sich deshalb ein wichtiger Prädiktor für erfolgreiche Führung.

Handlungsempfehlungen

Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen herauszufinden, was Sie antreibt, eine Führungskraft zu sein, und zu definieren, wofür Sie als Führungskraft stehen.

Nehmen Sie sich für die Beantwortung einige Minuten Zeit.

- ✓ Liegt Führung in Ihrer Natur? Denken Sie zurück an Ihre Kindheit und Jugend. Hat man Sie damals schon einmal als „geborener Leader“ oder „typischer Anführer“ bezeichnet? Wie haben Sie das Vertrauen der anderen gewonnen? Wofür setzten Sie sich ein?
- ✓ Was bedeutet Führung für Sie? Was begeistert Sie an Ihrer Führungsrolle?

- ✓ Was wollen Sie als Führungskraft erreichen? Was möchten Sie für Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen bewirken?

Außerdem können Sie durch das folgende kurze Selbst-Assessment Ihre persönliche Führungsmotivation nach Chan & Drasgow (2001) herausfinden. Bewerten Sie dazu die folgenden Aussagen für sich auf einer Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 5 („trifft stark zu“).

		1	2	3	4	5
1	Ich habe die Tendenz, in Gruppen die Führung zu übernehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Andere zu führen ist für mich ein wichtiger Wert.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ich erwarte, dass ich als Führungskraft mehr Privilegien bekomme.	☐	☐	☐	☐	☐
4	In einer Gruppe übernehme ich am liebsten die Rolle des Anführers.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Ich übernehme die Führung, wenn ich darin einen persönlichen Nutzen für mich sehe.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Es ist meine Pflicht zu führen, wenn ich gefragt werde.	☐	☐	☐	☐	☐

Addieren Sie die Punktzahlen für die jeweiligen Aussagen gemäß der Berechnung in der unten stehenden Tabelle. Sie erhalten pro Kategorie einen Score zwischen 2 und 10. Der höchste Score gibt Ihnen einen Hinweis auf Ihre dominante persönliche Motivation zur Führung. Haben Sie diese Punktzahl erwartet? Warum?

Persönliche	Erklärung	Punktzahl
-------------	-----------	-----------

Motivation		
Führung aus Leidenschaft	Sie haben eine Leidenschaft für Führung. Führung an sich macht Ihnen Freude und Spaß.	Summe Fragen 1 und 4
Führung aus Berufung	Sie sind intrinsisch motiviert, eine Führungsrolle zu übernehmen, und erwarten nichts dafür.	Summe Fragen 3 und 5 Achtung! Die Summe muss gespiegelt werden, d.h. eine Summe von „2“ wird ein Gesamtscore von „10“ und so weiter: 2 wird 10 3 wird 9 4 wird 8 5 wird 7 6 bleibt 6 7 wird 5 8 wird 4 9 wird 3 10 wird 2
Führung aus Verantwortungsgefühl	Führung ist für Sie ein wichtiger persönlicher Wert. Sie führen aus Verantwortungsgefühl für ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Organisation.	Summe Fragen 2 und 6

Zusammengefasst

„Warum möchte ich führen?“ ist eine Frage, die Sie sich früh und immer wieder während Ihrer Karriere stellen sollten. Jede Führungskraft sollte sich der bedeutenden Rolle bewusst sein, die sie im Leben vieler Menschen in Bezug auf Zweck, Motivation, Inspiration usw. spielt. Für sich selbst Klarheit darüber zu gewinnen, *warum* Sie führen wollen, ist entscheidend für Ihren Erfolg als Führungskraft. Ihr persönliches „Warum“ kann auf vielen verschiedenen Motiven beruhen und im Laufe der Zeit

kann sich die Antwort auf die Frage nach diesem „Warum“ weiterentwickeln und verändern. Wenn Sie sich also bisher kaum (oder gar nicht) die Zeit genommen haben, diese Frage zu beantworten, ist jetzt ein guter Moment, um über Ihr „Warum“ nachzudenken!

Beantworten Sie für sich die Reflexionsfragen in diesem Kapitel und arbeiten Sie heraus, was Sie als Führungskraft ausmacht und wofür Sie von anderen am meisten geschätzt werden möchten. Jeder Mensch hat es in sich, Führungskraft zu werden. Sie sind selbst dafür zuständig, Ihre Vorbildrolle durch Ihre „Warums“ zu gestalten und somit das Vertrauen anderer zu gewinnen und zu behalten.

Literatur

- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., McGuea, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Nr. 1, S. 1-20.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105 (4), S. 331-354.
- Boerma, M., Coyle, E. A., Dietrich, M. A., Dintzner, M. R., Drayton, S. J., Early, J. L., Edginton, A. N., Horlen, C. K., Kirkwood, C. K., Lin, A. Y. F., Rager, M. L., Shah-Manek, B., Welch, A. C., Toedter Williams, N. (2017). Point/Counterpoint: Are Outstanding Leaders Born or Made? *American Journal of Pharmaceutical Education* 81 (3) Article 58.
- Chan, K., Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), S. 481-498.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In: Conger, J. A., Kanungo, R. N. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA, US, Jossey-Bass, S. 213-236.

AUTOR:

CHRISTIAN REINHARDT

THEMENSCHIRM:

SOUVERÄNITÄT

FÜHRUNGSROLLE:



FÜHRUNGSKRAFT ALS PERSON

FÜHRUNGSKRAFT IN FUNKTION UND
INTERAKTION

FÜHRUNGSKRAFT UND ORGANISATION

Souveränität

Souveränität ist ein bedeutendes Persönlichkeitsmerkmal und ein herausstechendes Erfolgskriterium einer Führungskraft. Souveräne Führungskräfte sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und mutig neue Wege zu gehen. Sie verfolgen ein klares Ziel und ihr Auftreten führt dazu, dass andere ihnen folgen. In ihrer Rolle als Leader kann eine souveräne Führungskraft viel Impact haben und maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Doch was ist Souveränität genau und kann sie erlernt werden? Um dieses spannende Thema geht es in diesem Kapitel.

Gegen alle Erwartungen

Eine der eindrucksvollsten Leistungen des 20. Jahrhunderts war sicherlich der Lauf über eine Meile (entspricht 1609,344 Meter) von Roger Bannister im Jahr 1954. Die Zeichen standen damals nicht gut für den jungen Briten.

Sportwissenschaftler hatten ausgerechnet, dass der menschliche Körper die Meile keinesfalls unter vier Minuten bewältigen könne. Der Sport bestätigte diese Erkenntnis, da seit Mitte der 1940er Jahre viele Athleten nah an die Vier-Minuten-Grenze gekommen waren, diese aber nie durchbrechen konnten. Roger Bannister hatte den Traum, diese Leistung als Erster zu vollbringen, und stellte sich jeden Abend vor dem Einschlafen vor, wie es wäre, bei 3:59 min ins Ziel einzulaufen. Er wählte seine Trainer und Trainingspartner sorgfältig aus, ging neue Wege beim Training und bearbeitete sogar seine Schuhe selbst. Am 6. Mai 1954 war es endlich so weit: Bannister lief die Meile bei eher schlechtem englischem Wetter in 3:59,4 min. Das war damals eine echte Sensation. Sogar die New York Times titelte „He beat the clock“. Seine Leistung war der beste Beweis dafür, dass es eben doch möglich war, die magische Vier-Minuten-Marke zu durchbrechen. Und sie hatte einen weiteren, höchst spannenden Effekt: Im Jahr nach dem Rekord erreichten mehr als ein Dutzend Läufer Zeiten unter vier Minuten.

Souveränität

Der Begriff Souveränität ist dem französischen „souverain“ entliehen und bedeutet „Unabhängigkeit“ oder „Überlegenheit“. Ursprünglich wurde der Begriff vor allem im politischen Kontext verwendet; er bezeichnet den Anspruch eines Staates auf Unabhängigkeit von anderen (Souveränität nach außen) und dessen Selbstbestimmtheit in Fragen der eigenen staatlichen Gestaltung, bei der Rechtssetzung, der Verwaltungsausübung und der Justiz (Souveränität nach innen) (vgl. Maissen, Kley, 2013). Umgangssprachlich wird eine Person als souverän

bezeichnet, wenn sie in ihrem Auftreten und Handeln als selbstsicher, gelassen und über den Dingen stehend wahrgenommen wird, ohne arrogant oder überheblich zu wirken.

Wir sehnen uns nach Souveränität. Wir suchen, bewusst oder unbewusst, die Nähe von Menschen, die Souveränität ausstrahlen, weil uns diese Eigenschaft fasziniert und uns Sicherheit gibt. Und wir möchten selbst gerne souverän sein. Selbstsicher und gelassen auftreten, in Krisensituationen Ruhe ausstrahlen und von anderen so wahrgenommen werden. Denn letztlich bestimmt unser Verhalten zu einem großen Teil die Bewertung durch Dritte. Dieses Fremdbild kann uns dabei helfen, unsere Ziele zu erreichen. Aber was ist eigentlich Souveränität?

Souverän wirken und agieren

Souveränität ist ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal. Sie entsteht durch das stimmige Zusammenspiel von Verhalten und Handlung und die so entwickelte Wirkung auf Menschen. Souveränität ist unabdingbar, um in komplexen und schwierigen Zeiten auf Erfolgskurs zu bleiben. Roger Bannister wurde zeitlebens als souverän wahrgenommen. Freunde, Trainingspartner und später auch Kollegen beschrieben seine Wirkung auf andere als überzeugend und hoch motivierend, er strahlte enorme Sicherheit und Zuversicht aus, wirkte unabhängig. Viele Mitarbeiter wünschen sich Souveränität als vorrangige Eigenschaft einer Führungskraft. Auch die Führungskräfte selbst wollen – häufig bewusst oder unbewusst durch Vorbilder inspiriert – souverän sein und so auch in ihrem Handeln