

Mark Kaffenberger

Leseprobe

BAD BOSS BREAKING

Mit Mut zur authentischen Führungsspitze



Mark Kaffenberger

Bad Boss Breaking

Mit Mut zur authentischen
Führungsspitze

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG »Text- und Data-Mining« zu gewinnen, ist untersagt.

2. Auflage

© 2025 Mentoren-Media-Verlag,
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat: Marie Schumacher, Leipzig

Korrektorat: Sarah Küper, Mainz

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Autorenfoto: pm Studios, Bitburg

Satz und Layout: Marie Schumacher, Leipzig

Druck und Bindung: Azymut, Warschau, Polen

ISBN: 978-3-98641-198-5

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte des Buches entsprechen nicht automatisch der Ansicht und Meinung des Mentoren-Media-Verlags.

www.mentoren-verlag.de

*»Eine erfolgreiche Führungskraft lässt Raum für Kreativität und Innovation,
ermutigt Mitarbeiter, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen.«*

frei nach Ausführungen von

Elon Musk
CEO von *Tesla* und *SpaceX*

»Eine positive Grundeinstellung ist die innere Kraft, die uns befähigt, Hindernisse zu überwinden, Unsicherheiten zu meistern und unsere Ziele zu erreichen. Sie ermöglicht es uns, die Welt mit Offenheit und Optimismus zu betrachten und unser innerstes Potenzial zu entfalten. Eine positive Einstellung gibt uns die Möglichkeit, selbst in schwierigen Zeiten unsere Stärke zu bewahren und nach Lösungen zu suchen. Es ist eine Lebenshaltung, die es uns ermöglicht, die Welt um uns herum positiv zu beeinflussen und anderen Menschen Inspiration zu geben.«¹

frei nach den Ausführungen von

Sigmund Freud
Begründer der Psychoanalyse

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
I: Der Führungssprung: Selbstführung meistern, Mitarbeiter begeistern	33
II: Mission Possible: Mit Vision führen, mit Mission siegen.....	49
III: Das Herz der Führung: Grundlagen für eine mitarbeiterzentrierte Führungskultur	57
IV: Empowerment Leadership: Mitarbeiter fördern, Unternehmen stärken	65
V: Stilvolle Führung: Die verschiedenen Führungsstile verstehen und meistern.....	75
VI: Kommunikation als unschätzbares Werkzeug erfolgreicher Führung.....	89
VII: Authentizität als Schlüssel zur Wirksamkeit	111
VIII: Emotionale Intelligenz in der Führung	121
IX: Vertrauensvoll führen: Mitarbeiterstärkung als Schlüssel zum Erfolg	133
X: Kompetenz, Klarheit und Konsequenz Mit aktiver Führung zum Erfolg.....	139
XI: Effektive Strukturierung von Mitarbeitergesprächen ..	153

XII: Konfliktgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – Eine Chance für die Zukunft.	169
XIII: Veränderungsmanagement und Anpassungs- fähigkeit.	185
XIV: Ethik und Integrität in der Führung.	199
XV: Führung im digitalen Zeitalter.	211
XVI: Gehirngerechte Führung nach Vera F. Birkenbihl. ...	223
XVII: Die Kunst, Lügen zu erkennen: Einblick in die Methoden von Jack Nasher.	233
XVIII: Die Bermuda-Strategie.	243
Epilog.	251

*»Erfolg beginnt im Kopf. Wenn du Erfolg haben willst,
musst du zuerst daran glauben, dass du es schaffen kannst.«^{III}*

frei nach den Ausführungen von

Will Smith
amerikanischer Schauspieler

Vorwort

Mit Leidenschaft und Sinnhaftigkeit durch den Wahnsinn des Arbeitslebens

Stellen Sie sich vor, Sie sind eine Führungskraft, mit Feuer im Herzen und dem unbändigen Drang, Ihre Mitarbeiter zu inspirieren und die Welt zu verändern. Doch stattdessen finden Sie sich im abenteuerlichen Wahnsinn des Arbeitslebens wieder, wo Budgets schrumpfen, Deadlines explodieren und die Bürokaffeemaschine aus heiterem Himmel streikt; inmitten unvermeidlicher teambildenden Maßnahmen, bei denen Sie aus scheinbar harmlosen Gegenständen Brücken bauen müssen, bis hin zu den endlosen Sitzungen, in denen Sie versuchen, Ihre Mitarbeiter wachzuhalten.

Die verrückte Welt der Führungskraft! Wer hätte gedacht, dass das Streben nach Leidenschaft und Sinnhaftigkeit im Arbeitsleben auch einen ordentlichen Schuss Ironie mit sich bringt?! In diesem Buch erhalten Sie Einblicke in die Tücken und Kuriositäten der Führungskräfte, in allen Ausprägungen und Facetten. Natürlich mit fundierten Erkenntnissen aus der Praxis und einem Mix aus wissenschaftlichen Studien.

Sie erfahren hier nichts über misslungene PowerPoint-Präsentationen oder epische Büroklammer-Schlachten. Aber mit einer gewissen Leichtigkeit und der richtigen Haltung kommen Sie nicht nur besser an Ihre gesteckten Ziele, Sie werden dabei auch noch selbst Spaß haben und vor allem Spaß an der Arbeit vermitteln.

Als Negativ-Beispiel wird Sie Albert durch das Buch begleiten. Er steht als altbackener und autoritärer Vorgesetzter beispielhaft für alle »Alberts dieser Welt«, die ohne Führungsseminare und mangelnder Selbstreflexion zeigen, wie schlechte Mitarbeiterführung auch den letzten Funken Helligkeit in einem Unternehmen erlöschen lässt. Er

ist der »Bad Boss«, längst überfällig zum Ausrangieren und wohl der schlechteste Vorgesetzte aller Zeiten. Also halten Sie sich lieber an die Tipps und Tricks aus diesem Buch und nicht an Albert, denn er ist keine Führungskraft, sondern ein Vorgesetzter. Als Führungskraft sind Sie von Ihren Mitarbeitern aufgrund dessen, wie Sie Ihren Job leben, anerkannt. Als Vorgesetzter sind Sie nur »vor-gesetzt«, also »Kraft Amtes«. Ein Albert ist also immer »Kraft seines Amtes« im Recht, fehlerfrei und bleibt sich selbst treu (man könnte auch »stur« dazu sagen).

Im Herzen dieses Werkes steht die Kunst der Führung – ein Thema, so komplex und fesselnd wie das Bermuda-Dreieck. Am Ende werden sich die Kernthemen in der Bermuda-Strategie wiederfinden und Ihr Kompass für die Zukunft sein. Wir begeben uns auf eine Entdeckungsreise, die von den elementaren Tugenden des Führungshandelns über den Ozean der zwischenmenschlichen Dynamiken bis hin zum Festland nachhaltiger Mitarbeitermotivation führt. In den Tiefen dieses Buches erkunden wir die subtilen Ströme, die Führungskräfte und ihre Teams verbinden. Wertvoll wie die Truhen alter Seefahrer ist der Werkzeugkoffer dieser Seiten, prall gefüllt mit den Ansätzen für eine bereichernde Führung. Wir verschreiben uns nicht dem einfachen Kommandieren, sondern dem komplexen Choreografieren menschlicher Interaktion, wo Werte, Haltung und Ideen die starke Triade bilden, die jedes Unternehmen vorantreibt.

Die Reise beginnt bei Ihnen selbst, der erfahrenen Kapitänin oder dem Kapitän, die oder der das eigene Schiff kennt, bevor sie oder er die Crew in die weiten Gewässer führt. Tiefe Selbstkenntnis ist Ihr Navigationsinstrument – die sensibilisierte Selbsterkenntnis Ihr Stern, der Sie führen wird. Schließlich formt jedes Kapitel, das Sie umschlagen, eine Landkarte, die Ihre eigene Führungsidentität präzisiert und ein Netzwerk aus Methoden zur Entfaltung Ihres Teams spinnt.

Das Vertrauen in Ihre Mitarbeiter, ein kostbarer Schatz, wird in einer eigenen Passage beleuchtet – ein Eckpfeiler starker Führungshaltung und der Nährboden für Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. Eine Führungskraft zeigt sich nicht allein in der Qualität

ihrer Strategien, sondern vielmehr in der Fähigkeit, andere in ihrer Entwicklung zu bestärken und zu autonomer Entscheidungsfindung zu befähigen.

Die Säulen Kompetenz, Klarheit und Konsequenz stehen im Rampenlicht dieses Buches und entfalten ihre Bedeutung für die Führungskraft, die danach strebt, Leistungsfähigkeit nicht nur zu erwarten, sondern auch zu inspirieren. Wir schrecken auch nicht davor zurück, uns den stürmischen Gewässern des Konfliktmanagements zu stellen. Anhand konkreter Strategien lernen wir, wie wertschätzende Kommunikation und konstruktive Konfliktlösungen eine positive Arbeitsatmosphäre formen können, die zum Erfolg eines jeden Unternehmens beiträgt.

Zudem betrachten wir das sensible Thema der Wahrhaftigkeit in der Führungskommunikation, wie Sie unaufrichtige Untiefen durchschiffen und mit Verstand und Integrität darauf reagieren können. Abschließend wagen wir uns an die Riffe des Wandels. Wir nehmen den Einfluss von Ethik und digitaler Revolution unter die Lupe und zeigen auf, wie Führung im Kontext moderner Strömungen neu gedacht werden muss.

Indem Sie dieses Buch aufschlagen, treten Sie ein in den Dialog mit Führungskräften, die bereit sind, sich den Spiegel vorzuhalten und das eigene Führungsverhalten kritisch zu reflektieren. Mit wissenschaftlichen Studien unterlegt und anhand realitätsnaher Beispiele veranschaulicht, zielt es darauf ab, Sie als Leser nicht nur zu informieren, sondern auch zu transformieren. Nehmen Sie es in die Hand, als Navigator Ihres beruflichen Kurses, und beginnen Sie die Reise, die Ihr Führungsverhalten und Ihre Beziehungen zu den Ihnen Anvertrauten nachhaltig prägen wird.

Daher ist es jetzt an der Zeit, Albert näher kennenzulernen. Die »Alberts dieser Welt« geben das Zepter übrigens nie aus der Hand, denn niemand ist besser als sie selbst. Mitarbeiter haben Befehle zu befolgen, getreu dem Motto »Du sollst keine anderen Götter neben mir haben«. Die Hierarchie ist somit klar. Diese Haltung lässt sich mit der Namensherkunft sehr gut kombinieren. Denn »Albert« hat eine klangvolle Resonanz aus längst vergangenen Zeiten und könnte aus

dem überaus reichen Fundus althochdeutscher Namensgebung stammen. Eine fiktive Zusammensetzung aus den Wortteilen »adal«, was so viel wie »edel« oder »adelig« bedeutet, und »beraht«, das »glänzend« oder »berühmt« zum Ausdruck bringt. In seiner Gänze verströmt der Name also den Hauch des Gewichtigen: »der durch seinen Adel Berühmte« oder »edel und glänzend«. Da der Adel zu früheren Zeiten einem Gott nahezu gleichkam, könnte »Albert« also die »die strahlende Gottheit« bedeuten, was die Alberts dieser Welt mit Stolz erfüllen würde. Ein Name, der gleichsam in die gepanzerte Rüstung eines mittelalterlichen Barons passt, wie auch ins Namensschild eines heutigen Managers. Ein Albert versteht sich selbst als glänzender Adel und allein deshalb wäre es frivol, seine Person und seine Meinungen in Frage zu stellen. Er kann ja schließlich auch nichts dafür, dass er immer recht hat.

Wenn wir nun versuchen, aus dem noblen Albert eine Verbindung zu einer eher mürrischen, altbackenen und autoritären Führungskraft zu ziehen (nicht, dass jeder Albert so wäre, aber wir spielen mit Stereotypen), dann stellen wir uns einen Albert als Führungsperson vor, der seinen edlen Namen ein wenig zu wörtlich nimmt. In der Vorstellungswelt rückt ein Bild ins Zentrum, in welchem ein Albert mit eisernem Zepter (oder eher modern mit einem Laserpointer) die Agenda diktiert, während er die Kaffeetassen seiner Untergebenen wie Lehen verteilt. Der altbackene Teil kommt dann ins Spiel, wenn unser hypothetischer Albert mit einem Naserümpfen das Neueste von neulich – sei es das Teamevent im Hochseilgarten oder die innovative Cloud-Software – als »moderne Hexerei« abbügelt. Stattdessen hält er an bewährten Methoden fest, auch wenn diese aus einer Zeit zu stammen scheinen, als das Faxgerät der letzte Schrei war. Autoritär könnte unser Namenspatron Albert dann wirken, wenn er eine Besprechung anführt, als ob er eine Tafelrunde leitet, an der niemand anderer eines Wortes mächtig ist. Seine Vorschläge sind Dekrete, seine E-Mails könnten mit »Im Namen des Albert, des Großen und Glänzenden« unterschrieben sein, und Widerspruch ist ungefähr so gern gesehen wie ein Clown auf einer Beerdigung.

Doch machen wir uns nichts vor, die Verbindung eines Namens mit bestimmten Eigenschaften ist so altmodisch wie die Vorstellung, dass man aus der Handschrift die Persönlichkeit ablesen kann. Die fiktive Person Albert soll uns daher symbolisch den »schlechten Chef«, also den »Bad Boss«, mit all seinen Charaktereigenschaften nahebringen.

Oh, Albert – der Name, der den Führungskräften den Schauer über den Rücken jagt! In den Annalen der Management-Legenden wird Albert oft als Synonym für schlechte Führungsqualitäten genannt. Mit seinem Talent, Entscheidungen immer zur falschen Zeit zu treffen, ist er der ultimative Meister des Chaos – aber nicht aus seiner Sicht. Als Albertifizierer hat er die Fähigkeit, aus einem einfachen Problem einen ausgewachsenen Albtraum zu machen. Als Meister des Mikromanagements sieht er es als seine heilige Mission, jeden Aspekt der Arbeit seiner Mitarbeiter zu kontrollieren. Innovationen und Digitalisierung blendet er gekonnt aus, denn früher war eh alles besser. Die Jugend von heute ist ihm suspekt, denn sie haben ja keine Manieren. Mit Krawattenpflicht und klarem Scheitel schreitet er zur Tat, begrüßt werden dabei nur ebenbürtige Gesellen. Die »Alberts dieser Welt« sind berüchtigt für ihre Unfähigkeit, echte Empathie zu zeigen. Die Tatsache, dass Mitarbeiter Gefühle haben, ist für sie ein Rätsel, das noch nicht gelöst wurde. Sie sind Meister der Klischees – aus einem längst verjährten Jahrhundert. Seine Bürowände sind mit inspirierenden Zitaten in Times New Roman verziert und seine E-Mail-Signatur besteht aus letzter Woche entstandenen Selfies mit einem Zitat von Napoleon.

Für Albert gibt es keinen »Spaß« im Sinne eines Gefühls von Lebendigkeit oder Glücklichkeit, sondern nur »Freude«. Der Begriff »Freude« kommt aus dem Mittelalter und ist geprägt durch Religiosität, soziale Strukturen und den moralischen Überzeugungen dieser Zeit – von Gottes Gnaden. Und so beendet er (gemeint ist Albert, nicht Gottes Gnaden – aber gibt es hier wirklich noch einen Unterschied?) jede Kommunikation mit einem sehr künstlichen, aber viele Jahre glaubwürdig antrainierten »Es war mir eine große Freude«. Diese fehlinterpretierte Wertschätzung wird von seinesgleichen und

seinen treuen Jüngern als Schulterklopfen empfunden, hat aber nur die Ernsthaftigkeit eines Gauners mit den Worten »You´re welcome«. Albert ist die Inspiration des Begriffes »Bad Boss«, die mit allen Facetten eines schlechten Vorgesetzten vorangeht und für Sie in diesem Buch die Brücke schlägt, als echte Führungskraft besser zu sein.

Bevor Sie nun aber fluchtartig die Lektüre dieses Buches einstellen und sich einen bequemeren Lesesessel suchen, sei Ihnen versichert: Es bietet Anlass zur Hoffnung. *Bad Boss Breaking* ist Ihre Eintrittskarte zur wirksamen Führungskraft. Betrachten Sie dieses Buch nicht nur als fundierten Wegweiser, sondern auch als eine humorvolle, scharfsinnige Expedition in das Herz der Führungsaufgabe. Wir navigieren so nebenbei auch durch die trügerischen Untiefen unternehmerischer Fehltritte und entdecken mutige Wege, um die Fesseln des Schreckgespensts »schlechter Vorgesetzter« zu »sprengen«. Wir fordern den Status quo heraus, ebnen antiquierte Ansichten ein und entziehen überholten Dogmen die Daseinsberechtigung.

Begleitet von lehrreichen Geschichten über fiktive Charaktere und frei erfundenen Situationen, wissenschaftlichen Erkenntnissen und erhellenden »Aha«-Momenten, sind Sie nun eingeladen, die Zwiebel aus Führungsfehlern Stück für Stück zu schälen, bis nur der reine Kern – die authentische Führungsspitze – übrigbleibt. Nehmen Sie also Platz, schnallen Sie sich an und freuen Sie sich auf die Entdeckungsreise, die den Mythos »Bad Boss« ein für alle Mal entzaubern und in den tiefsten Keller der Unternehmensmythen verbannen wird. Machen Sie sich bereit für eine Verwandlung, die in Ihnen nicht nur die Lust am Gestalten weckt, sondern auch eine Leadership-Persönlichkeit aufsteigen lässt, die von ihren Teams nicht weniger verehrt als respektiert wird – weil sie versteht, was Führung wirklich bedeutet.

Herzlich willkommen also zu »Bad Boss Breaking« – wo schlechte Führung endet und Ihr Weg zur authentischen Führungsspitze beginnt.

Viel Erfolg!

»Erfolgreiche Führung beginnt immer bei der Selbstführung.«^{IV}

frei nach den Ausführungen von

Robin Sharma
kanadischer Schriftsteller

Noch ein abschließender Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

Einführung: Die Bedeutung wirksamer Führung

Wirksame Führung bezieht sich auf die Fähigkeit einer Führungskraft andere zu motivieren, zu inspirieren und zu führen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Eine wirksame Führungskraft ist in der Lage, ein Team zu leiten und zu koordinieren, um optimale Leistung und Ergebnisse zu erzielen.

Eine wirksame Führung zeichnet sich durch bestimmte Merkmale aus. Überlegen Sie dabei, was Sie in Ihrer Haltung darunter verstehen und in Ihre Handlungen integrieren möchten:

Klarheit der Vision und Mission

Eine wirksame Führungskraft hat eine klare Vorstellung von der Richtung, in die das Team oder das Unternehmen gehen soll. Sie definiert eine klare Vision und Mission und kommuniziert diese überzeugend an ihre Mitarbeiter.

Kommunikation und Beziehungsaufbau

Eine wirksame Führungskraft beherrscht die Kunst der Kommunikation. Sie ist in der Lage, klare und präzise Botschaften zu vermitteln und eine offene und vertrauensvolle Kommunikationsebene mit ihren Mitarbeitern aufzubauen. Sie hört zu, ermutigt zur aktiven Beteiligung und schafft eine positive Arbeitsatmosphäre.

Motivation und Inspiration

Eine wirksame Führungskraft kann Mitarbeiter motivieren und inspirieren, indem sie ihre individuellen Stärken erkennt und einbezieht. Sie schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können und ermutigt sie, Höchstleistungen anzustreben.

Delegation und Verantwortung

Eine wirksame Führungskraft ist in der Lage, Aufgaben und Verantwortung angemessen zu delegieren. Sie erkennt die Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und ermöglicht es ihnen, Verantwortung

zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Dies fördert das Vertrauen der Mitarbeiter und steigert ihre Motivation.

Coaching und Entwicklung

Eine wirksame Führungskraft unterstützt die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Sie erkennt deren Potenzial und bietet ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zum Wachstum. Sie coacht und gibt konstruktives Feedback, um die Leistung der Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern.

Integrität und Ethik

Eine wirksame Führungskraft agiert mit hohen ethischen Standards und Integrität. Sie steht zu ihren Versprechen, handelt fair und respektvoll und ist ein Vorbild für ihre Mitarbeiter. Sie trifft Entscheidungen auf der Grundlage von Werten und berücksichtigt die Auswirkungen ihrer Handlungen auf das Team und das Unternehmen.

Anpassungsfähigkeit und Innovation

Eine wirksame Führungskraft ist flexibel und anpassungsfähig in einer sich ständig verändernden Umgebung. Sie ermutigt ihre Mitarbeiter, kreativ zu sein und innovative Ideen einzubringen. Sie fördert ein Umfeld, das Veränderungen offen gegenübersteht und neue Möglichkeiten erkundet.

Eine wirksame Führungskraft kann ein Team mobilisieren, Ziele erreichen und eine positive Arbeitskultur schaffen. Indem sie die potenziellen Stärken der Mitarbeiter nutzt, eine klare Vision vermittelt und eine unterstützende Umgebung schafft, beeinflusst eine wirksame Führungskraft den Erfolg und das Wohlbefinden der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens.

Definition von Leadership – die Essenz wirksamer Führung

Führungskräfte nehmen eine entscheidende Rolle ein, wenn es darum geht, Teams zu motivieren, Ziele zu erreichen und Organisationen erfolgreich zu positionieren. Leadership ist ein breites und komplexes Konzept, das sich mit der Fähigkeit befasst, Menschen zu inspirieren, zu lenken und zu befähigen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Es geht über die bloße Ausübung von Befehlsgewalt oder Autorität hinaus und beinhaltet vielmehr die Kunst, andere zu motivieren, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und ihre besten Leistungen zu erbringen.

Leadership ist nicht auf eine bestimmte Position oder Hierarchie beschränkt. Jeder kann ein Leader sein, unabhängig von seiner Position in einer Organisation oder Gruppe. Es geht eher darum, bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen zu entwickeln, die es ermöglichen, Einfluss auf andere auszuüben und positive Veränderungen herbeizuführen.

Ein Leader zeichnet sich durch eine Vielzahl von Merkmalen aus. **Visionäre Führung** ist ein solches Merkmal, bei dem es darum geht, eine inspirierende Vision für die Zukunft zu entwickeln und diese mit anderen zu teilen. Dadurch wird eine gemeinsame Richtung vorgegeben, die die Mitglieder einer Gruppe motiviert und ihnen eine klare Perspektive auf die Ziele und den Zweck der Organisation gibt.

Kommunikation ist ein weiteres wesentliches Merkmal des Leadership. Ein Leader ist in der Lage, effektiv zu kommunizieren, um Vertrauen aufzubauen, Informationen zu vermitteln und Klarheit zu schaffen. Durch eine klare und offene Kommunikation können Missverständnisse vermieden, Engagement gefördert und ein positives Arbeitsumfeld geschaffen werden.

Empathie ist eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften. Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich in die Perspektive anderer Menschen einzufühlen und ihr Denken und Fühlen zu verstehen. Durch Empathie können Leader die Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen ihrer

Teammitglieder erkennen und darauf eingehen, was Vertrauen und die Zusammenarbeit stärken.

Entscheidungsfindung ist eine weitere Schlüsselkompetenz im Leadership. Führungskräfte müssen in der Lage sein, fundierte Entscheidungen zu treffen, auch in komplexen oder unklaren Situationen. Dazu gehört die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, verschiedene Optionen abzuwägen, Risiken zu bewerten und letztendlich eine Entscheidung zu treffen und Verantwortung dafür zu übernehmen.

Motivation ist ebenfalls ein wesentliches Element. Ausgezeichnete Führungskräfte sind in der Lage, ihre Teammitglieder zu motivieren und zu inspirieren, ihr Bestes zu geben und aktiv zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beizutragen. Dies kann durch Anerkennung und Belohnung, Entwicklungsmöglichkeiten, klare Ziele und Herausforderungen sowie durch die Schaffung einer positiven und unterstützenden Arbeitskultur erreicht werden.

In der vielschichtigen Welt des Leaderships erstreckt sich ein Kaleidoskop an Theorien und Ansätzen, die darauf abzielen, wie Führungskräfte ihre Teams am besten leiten können. Drei weitverbreitete und wirkungsvolle Führungsstile, die in der Führungsliteratur und -praxis besonders hervorstechen, sind die transformationale Führung, die situative Führung und das Servant Leadership.

Die **transformationale Führung** repräsentiert einen Stil, bei dem es um die Kreation und Kommunikation einer weitgreifenden und inspirierenden Vision geht. Transformationale Führungskräfte sind wie begeisterte Architekten der Zukunft – sie malen ein Bild dessen, was sein könnte, und entfachen ein Feuer der Begeisterung in den Herzen ihrer Mitarbeiter. Statt Starrheit und Status quo zu wahren, regen sie zu Innovation an und fördern die persönliche und professionelle Entwicklung der Mitarbeiter. Ein praktisches Beispiel für transformationale Führung könnte ein CEO sein, der ein neues und nachhaltiges Unternehmensleitbild entwirft und es den Mitarbeitern nicht

nur vorstellt, sondern sie aktiv in den Prozess der Zielerreichung einbezieht. Dies könnte durch regelmäßige inspirierende Reden, Entwicklungsmöglichkeiten und Team-Building-Übungen geschehen, die alle darauf ausgerichtet sind, das große Ziel zu verinnerlichen und zur Realität werden zu lassen.

Situative Führung hingegen versteht, dass es keinen Einheitsansatz gibt, der für alle Situationen und alle Mitarbeiter geeignet ist. Es ist ein dynamischer Führungsstil, der die Flexibilität betont, den eigenen Führungsstil an die Kompetenz und Motivation des jeweiligen Mitarbeiters anzupassen. Das bedeutet, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, zu erkennen, wo ein Mitarbeiter steht, und ihren Stil entsprechend anpassen, um ihn am effektivsten zu unterstützen und zu führen. Eine situative Führungskraft könnte zum Beispiel einen neuen Mitarbeiter, der mit den Prozessen noch nicht vertraut ist, straff führen und klare Anweisungen und Unterstützung geben. Im Gegensatz dazu könnte er einem erfahrenen Mitarbeiter, der seine Aufgaben gut kennt und hohe Eigeninitiative zeigt, mehr Autonomie und Verantwortung gewähren.

Servant Leadership betont das Konzept des Führens durch Dienen. In diesem Modell dienen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern, indem sie Bedingungen schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich zu entfalten, erfolgreich zu sein und ihre eigenen Führungsfähigkeiten zu entwickeln. Servant Leaders legen den Schwerpunkt auf das Wachstum jedes Einzelnen und verbessern damit letztendlich die Organisation als Ganzes. Ein Servant Leader könnte beispielsweise regelmäßige Einzelgespräche mit seinen Mitarbeitern führen, um deren Bedürfnisse und Karriereziele zu verstehen. Diese Führungskraft würde dann Ressourcen bereitstellen, Schulungen anbieten und Barrieren abbauen, die das Wachstum behindern könnten. Sie könnte auch transparent kommunizieren und Entscheidungsprozesse offen halten, sodass Mitarbeiter sich gehört und wertgeschätzt fühlen.

Durch die Anwendung dieser verschiedenen Führungsstile und den Wechsel zwischen ihnen können Führungskräfte eine produktive, positive und anpassungsfähige Arbeitsumgebung schaffen. Indem sie die spezifischen Stärken jedes Ansatzes erkennen und in die Praxis umsetzen, können sie letztendlich sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die persönlichen Ziele ihrer Mitarbeiter erreichen.

Die Entwicklung von Leadership-Fähigkeiten erfordert Selbstreflexion, kontinuierliches Lernen und praktische Erfahrungen. Durch die ehrliche Bewertung der eigenen Stärken und Schwächen können Führungskräfte ihre eigenen Führungskompetenzen verbessern. Das Lernen von anderen, sei es durch Mentoren, Vorbilder oder erfolgreiche Führungspersönlichkeiten, kann wertvolle Inspiration und Einblicke bieten. Praktische Erfahrungen ermöglichen es, Führung in realen Situationen zu erproben, Herausforderungen anzunehmen und daraus wichtige Lektionen zu ziehen.

Insgesamt bietet Leadership die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, Motivation zu schaffen und positive Veränderungen herbeizuführen. Es geht darum, andere zu inspirieren, ihr Potenzial zu entfalten und gemeinsam Ziele zu erreichen, um letztendlich Organisationen und Gemeinschaften erfolgreich zu machen.

Wirkung und Einfluss einer effektiven Führungskraft

Eine inspirierende Führungspersönlichkeit wirkt wie ein Magnet, der nicht nur das Team in seinen Bann zieht, sondern auch die Unternehmenskultur belebt und den Erfolgskurs nachhaltig mitgestaltet. Stellen Sie sich eine Führungskraft vor, die mit meisterhafter Kommunikation und einer visionären Zielsetzung die Marschrichtung vorgibt. Sie schafft dabei nicht einfach nur ein Arbeitsumfeld, sie kultiviert einen Nährboden, auf dem Erfolg, Innovation und persönliche Bestleistungen gedeihen. Diese Führungskraft agiert als Richtungsweiser und Mentor, stärkt das organisatorische Gefüge durch vorbildliche Werte und unerschütterliche Integrität. Sie webt einen sozialen Stoff, durchtränkt von Vertrauen und kühnem Unternehmerteil, aus dem eine Kultur der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Respekts

entsteht. Ihr Einfluss auf den organisatorischen Triumph ist bemerkenswert – sie hält das Lenkrad der Veränderung fest in der Hand, navigiert durch raues Wettbewerbsgewässer und steuert das Unternehmen mit Weitblick und Mut zu neuen Horizonten. Sie versteht es, Talent zu erkennen, zu schmieden und jedem Einzelnen durch maßgeschneiderte Förderung und gezielte Karriereentwicklung seinen Stern am Firmament zu gewähren.

Im ethischen Sinne ist eine solche Führungskraft mehr als eine Figur an der Spitze – sie ist ein Kompass, der stets nach dem Prinzip der Fairness ausgerichtet ist und dabei die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft im Blick behält. Ihre Entscheidungen sind nicht nur auf den organisatorischen Erfolg ausgerichtet, sondern auch auf das menschliche Wohl und die langfristige Wirkung auf die Welt. Während sie in die persönliche Entwicklung jedes Teammitglieds investiert, schärft sie deren Fähigkeiten durch konstruktives Feedback, gibt beruflichen Rat und spricht Ermutigungen für lebenslanges Lernen aus. Damit fördert sie eine Belegschaft, die nicht nur hochkompetent, sondern auch leidenschaftlich bei der Sache ist.

In einem Universum der Unternehmenswelten fungiert eine effektive Führungskraft als der Gravitationskern, der Teams antreibt, Kulturen definiert und den organisatorischen Erfolg bestimmt – ein Stern, der nachhaltig strahlt und das Firmament der Möglichkeiten erleuchtet.

Relevanz von inspirierender Führung in der heutigen Welt

In der pulsierenden Welt von heute, wo sich alles schnell verändert, ist inspirierende Führung ein leuchtendes Phänomen. Sie treibt Teams und Organisationen nicht nur an, sondern befähigt und inspiriert sie auch tiefgehend, sich zu behaupten und zu gedeihen. Inspirierende Führungskräfte sind die Kapitäne, die nicht nur den Kurs bestimmen, sondern auch das Feuer der Begeisterung in den Herzen ihrer Mannschaft entfachen. Sie sind Architekten einer Zukunft mit einem überwältigenden Zweck und einer leidenschaftlichen Mission. Dadurch geben sie den Mitarbeitern die Kraft und die Ausrichtung, um fest

im Sturm zu stehen. In einer Zeit, in der Technologie ständig voranschreitet und Märkte in Lichtgeschwindigkeit wachsen, schaffen sie einen Leuchtturm des Sinns und der Beständigkeit. In dieser Form der Führung ist Vertrauen und Engagement keine leere Phrase, sondern eine gelebte Realität. Mitarbeiter suchen heute nicht nur einen Job, sondern eine Bühne, auf der sie ihre Leidenschaften und Talente frei entfalten können. Inspirierende Führungskräfte schaffen ein Netzwerk aus Wertschätzung und Anerkennung, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Sie kultivieren eine Atmosphäre, die durch Offenheit, Respekt und Kooperation dazu einlädt, das reiche Reservoir an Ideen, Kreativität und Potenzial in jedem Einzelnen zu erschließen.

Die Essenz inspirierender Führung berührt zudem direkt die Performance und den überwältigenden Erfolg von Teams und ganzen Unternehmen. Geführt von solch einem Stern am Firmament, streben Mitarbeiter danach, Grenzen zu überschreiten, das Unmögliche zu erreichen, und das wahre Ausmaß ihrer Fähigkeiten freizulegen – mit Ergebnissen, die in Produktivitätssteigerungen, verstärkter Kooperation und schlussendlich in einer triumphalen Performance der gesamten Organisation münden. Nicht zu vergessen ist, dass inspirierende Führung auch die magnetische Anziehungskraft von Organisationen auf Talente bedeutend verstärkt. Menschen sehnen sich danach, Teil einer Unternehmenskultur zu sein, die sie inspiriert und fördert, sowohl persönlich als auch professionell. Dies macht Unternehmen zu kultivierten Oasen, nach denen sich hochqualifizierte Talente sehnen, ihnen Treue schwören und eine unvergleichliche Motivation entbrennen lassen – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in unserer dynamischen Arbeitslandschaft.

In einer Welt, die von unerbittlichen Veränderungen und Herausforderungen geprägt ist, erweist sich inspirierende Führung als essenziell, um Organisationen anzuspornen, ihre brilliantesten Leistungen hervorzubringen, Innovationen voranzutreiben und über sich hinauszuwachsen. Sie schafft eine Welt der Inspiration und Ermächtigung – eine Welt, in der Menschen gemeinsam außergewöhnliche Leistungen erbringen und dabei das volle Spektrum ihres Potenzials entdecken, harmonisch und konstruktiv.

Lassen Sie uns einige markante Beispiele für inspirierende Führung betrachten:

Mahatma Gandhi

Gandhi war eine herausragende Persönlichkeit und ein prominenter politischer und spiritueller Führer, der für seinen gewaltfreien Widerstand und seine Bemühungen um die Unabhängigkeit Indiens bekannt ist. Er wurde am 2. Oktober 1869 in Porbandar, Indien, geboren und führte später Kampagnen zur Gewaltlosigkeit, zum zivilen Ungehorsam und zur Gleichberechtigung der Menschen in Indien an. Er betonte die Bedeutung von *Ahimsa* (Gewaltlosigkeit) und *Satyagraha* (Wahrheitstreue und Gerechtigkeit) als Mittel des Widerstands gegen die britische Kolonialherrschaft.

Gandhis Prinzipien und Methoden des gewaltfreien Widerstands inspirierten viele andere Führer und Bewegungen weltweit, darunter auch Martin Luther King Jr. Als spiritueller Führer lebte Gandhi ein einfaches Leben und verinnerlichte seine Prinzipien der Wahrheit, Gewaltlosigkeit, Toleranz und Brüderlichkeit. Er setzte sich für das Wohl der Gemeinschaft ein, unabhängig von Religion, Kaste (hinduistisches System der sozialen Gruppeneinteilung) oder Geschlecht. Gandhis Führung und sein Erbe werden weltweit als Beispiel für Inspirationskraft und moralische Klarheit betrachtet.^V

Nelson Mandela

Mandela war ein ikonischer Führer, der inspirierende Führung auf vielfältige Weise umgesetzt hat. Mit seinem gewaltfreien Ansatz und seinem Streben nach Versöhnung hat er eine Vision von einer gerechten und inklusiven Gesellschaft in Südafrika verfolgt. Durch seine Beharrlichkeit und Ausdauer hat er Menschen dazu inspiriert, für Gerechtigkeit und Freiheit zu kämpfen. Mandela war ein Verhandlungsführer und setzte sich dafür ein, einen friedlichen Übergang von der Apartheid zur Demokratie zu erreichen. Er lebte seine Werte vor, war zugänglich und achtete auf die Bedürfnisse der Menschen. Das Vermächtnis von Nelson Mandela als inspirierender Führer und Verfechter von Frieden und Gerechtigkeit bleibt bis heute präsent.^{VI}

Steve Jobs

Jobs, Mitbegründer von *Apple Inc.*, setzte inspirierende Führung auf verschiedene Weise um. Seine klare Vision und kühne Innovation haben die Technologiebranche nachhaltig beeinflusst. Jobs hatte den Mut, Risiken einzugehen, und ermutigte seine Teams, innovativ zu sein. Sein Fokus auf perfektes Design und Benutzererlebnis trieb seine Mannschaften zur Exzellenz an. Er war fokussiert auf die Bedürfnisse der Kunden und beherrschte die Kunst des Storytellings, um seine Vision überzeugend zu kommunizieren. Jobs förderte talentierte Mitarbeiter und schuf ein inspirierendes Umfeld für Kreativität und Innovation. Seine inspirierende Führung hat nicht nur *Apple* geprägt, sondern auch zahlreiche Menschen außerhalb des Unternehmens dazu inspiriert, ihre eigenen Grenzen zu überschreiten.^{VII}

Diese Beispiele zeigen, dass inspirierende Führung unabhängig von der Branche oder dem Bereich, in dem sie stattfindet, funktionieren kann. Inspirierende Führungskräfte besitzen die Fähigkeit, eine klare Vision zu formulieren, ihre Werte vorzuleben und andere zu motivieren und zu inspirieren, ihr Potenzial zu entfalten und positive Veränderungen herbeizuführen.

Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg

Im Bereich der Führungsforschung hat die Untersuchung von Persönlichkeitseigenschaften und deren Einfluss auf den Führungserfolg zu wichtigen Erkenntnissen geführt. Wissenschaftler wie Timothy A. Judge und seine Kollegen haben sich mit diesem Thema intensiv auseinandergesetzt und spannende Zusammenhänge aufgedeckt^{VIII}. Betrachten wir beispielsweise die kognitiven Fähigkeiten, oft gleichgesetzt mit Intelligenz. Diese sind von nicht zu unterschätzender Bedeutung für Führungskräfte, denn sie ermöglichen es, komplexe Situationen zu durchschauen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Judge und seine Mitforscher stellten in ihrer Analyse eine moderate Korrelation zwischen Intelligenz und Führungserfolg fest, was aufzeigt, dass intelligenteren Führungspersonen tendenziell erfolgreicher

agieren können. Doch es geht nicht allein um kognitive Fähigkeiten. Die Leistungsmotivdisposition, also das innere Streben nach Exzellenz und die Bereitschaft, die eigenen Leistungen kontinuierlich zu verbessern, spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle. Führungskräfte, die sich durch eine hohe Leistungsmotivation auszeichnen, erzielen oft bessere Ergebnisse, da sie von einem inneren Antrieb getrieben stets daran arbeiten, ihre Ziele zu erreichen und ihre Skills zu verfeinern.

Ein weiteres interessantes Merkmal ist die Machtmotivdisposition. Personen mit einem ausgeprägten Machtmotiv können sehr effektive Führungskräfte sein, da sie den Wunsch haben, Einfluss zu nehmen und Verantwortung zu tragen. Doch ein zu hohes Machtmotiv kann auch nachteilig wirken, wenn es zu einem übermäßig kontrollierenden Verhalten führt. Ein entscheidender Persönlichkeitszug, der mit Führungserfolg korreliert, ist Gewissenhaftigkeit. Diese Facette der Persönlichkeit umfasst Eigenschaften wie Organisiertheit, Zuverlässigkeit und ein gewissenhaftes Arbeitsverhalten. Judge und seine Kollegen haben herausgefunden, dass Gewissenhaftigkeit relativ stark mit Führungserfolg korreliert, was nahelegt, dass gewissenhafte Menschen oft besonders erfolgreich in Führungsrollen sind. Den Gegenpol dazu bildet Neurotizismus, der eine Neigung zu negativen Emotionen wie Angst oder Unsicherheit beschreibt. Diese Persönlichkeitseigenschaft korreliert eher negativ mit Führungserfolg, da ein hohes Maß an Neurotizismus dazu führen kann, dass eine Person weniger gut mit Druck umgehen kann und emotional weniger stabil in Führungspositionen agiert.

Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist die Führungsmotivation – das Ausmaß, in dem eine Person führen möchte und sich zu Führungsrollen hingezogen fühlt. Obwohl Judge und Kollegen in ihrer Untersuchung keine spezifische Korrelation angaben, ist unstrittig, dass eine hohe Führungsmotivation positiv auf den Führungserfolg wirken kann.

Was das Geschlecht betrifft, so zeigt sich in der Forschung ein komplexes Bild. Einige Studien weisen darauf hin, dass es zwischen Frauen und Männern in Bezug auf Führungserfolg keine

signifikanten Unterschiede gibt, während andere leichte Differenzen in Führungsstilen und -wirksamkeit feststellen. Die Meta-Analyse von Eagly, Johannesen-Schmidt und van Engen aus dem Jahr 2003 ergab beispielsweise, dass es zwischen Männern und Frauen in Bezug auf transformationale, transaktionale und »laissez-faire« Führungsstile keine signifikanten Unterschiede gibt.^{IX} Die Wirksamkeit des Führungserfolgs war ebenfalls vergleichbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Forschung schlüssig belegt, wie eng Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg miteinander verwoben sind. Besonders Gewissenhaftigkeit, Intelligenz und Leistungsmotivation scheinen dabei prädestiniert zu sein, erfolgreiche Führungskräfte zu charakterisieren. Doch gleichzeitig sind diese Zusammenhänge nicht als absolute Prädiktoren zu sehen, da Führungserfolg von den jeweiligen situativen Gegebenheiten sowie einem komplexen Zusammenspiel zahlreicher anderer Faktoren abhängt.

Albert und die Selbstillusion

In einem mittelständischen Unternehmen übernahm der neue Geschäftsführer, Albert, das Ruder. Albert hatte einen autoritären Führungsstil, der geprägt war von Kontrollwahn und einem Mangel an Mitarbeiterbeteiligung.

Statt auf die Erfahrung und das Fachwissen seines Teams zu vertrauen, traf Albert alle Entscheidungen ohne Rücksprache und setzte eiserne Kontrollmechanismen ein. Meetings wurden zu einseitigen Anweisungssitzungen, in denen Mitarbeiter wenig Raum für Fragen oder Ideen hatten. Das Betriebsklima verschlechterte sich schnell, da sich die Mitarbeiter unsicher und nicht geschätzt fühlten.

Alberts Kommunikationsstil war geprägt von Herablassung, geringer Kommunikation, ja, einer Art von Desinteresse an den Menschen und mangelnder Transparenz. Er gab selten klare Informationen über die Unternehmensziele und -strategien weiter, was zu Verwirrung und Gerüchten unter den Mitarbeitern führte.

Die Auswirkungen auf die Produktivität waren offensichtlich, da die Mitarbeiter zunehmend demotiviert und unzufrieden waren. Der hohe Mitarbeiterverlust und eine wachsende Unzufriedenheit in der Belegschaft wurden von Albert ignoriert, da er davon überzeugt war, dass seine strenge Handhabung die einzige Möglichkeit sei, das Unternehmen zu führen.

Letztendlich führte dieser negative Führungsstil dazu, dass talentierte Mitarbeiter das Unternehmen verließen, Innovationen ausblieben und die Reputation des Unternehmens stark sank. Der langfristige Erfolg des Unternehmens wurde durch die fehlende Mitarbeiterbindung und das schlechte Betriebsklima erheblich beeinträchtigt.

In den nächsten Kapiteln drehen wir den Spieß um und führen Sie zum Erfolg. Wir arbeiten an den Methoden der »Bad Bosses« und brechen mit deren eingefahrenen Vorgehensweisen.

»Menschen verlassen das Unternehmen nicht aufgrund des Unternehmens, sondern aufgrund schlechter Führungskräfte.«

Mark Kaffenberger

————— Ende der Leseprobe —————

Viele Unternehmen leiden unter den Auswirkungen veralteter Führungsstile: mangelnde Motivation, ineffiziente Teams und verlorenes Vertrauen. Die Erwartungen der Mitarbeiter entwickeln sich weiter, doch Führungskräfte bleiben oft in überholten Methoden gefangen.

Das Ergebnis? Ein toxisches Arbeitsumfeld, in dem weder Mitarbeiter noch Führungskräfte ihr Potenzial ausschöpfen können. Wie gelingt es, aus diesem Kreislauf auszubrechen und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Wachstum und Erfolg fördert?

Mark Kaffenberger liefert in **Bad Boss Breaking** die Antworten. Als erfahrener Management-Experte zeigt er Ihnen, wie Sie mit **authentischer Führung** und **emotionaler Intelligenz** Ihre Mitarbeiter begeistern und Ihr Unternehmen in die Zukunft führen. Dieses Buch bietet praktische Methoden zur Selbstreflexion, effektive Kommunikationsstrategien und Wege, um Vertrauen und Spitzenleistung zu fördern.

Werden Sie zur Führungspersönlichkeit, die Teams inspiriert und Erfolg langfristig möglich macht – mit klaren Konzepten, modernen Ansätzen und einem Blick auf das Wesentliche: den Menschen.

Mark Kaffenberger ist Dipl.-Bankbetriebswirt Management (ADG) und Experte für authentische Führungsmethoden. Als ehemaliger Vorstand renommierter Finanzinstitute bringt er eine beeindruckende Kombination aus praktischer Expertise und theoretischem Fachwissen mit. Seine umfangreiche Berufserfahrung im Banken- und Wirtschaftssektor verleiht seinen Ausführungen eine Tiefe und Relevanz, die sowohl junge als auch erfahrene Führungskräfte inspiriert und anleitet. Als Coach und Speaker begeistert er Führungskräfte seit vielen Jahren. Seine Vorträge und Workshops sind für ihre klare Struktur und Praxisnähe bekannt und integrieren seine hohe Methodenkompetenz mit spannendem Unterhaltungsfaktor. Als Gründer und Geschäftsführer konnte er sein tiefgreifendes wirtschaftliches Verständnis in seine Arbeiten mit einfließen lassen.

