



Leseprobe aus Schermuly, mini-handbuch Führungspraxis,
ISBN 978-3-407-36726-6 © 2020 Beltz Verlag, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36726-6](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36726-6)

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 9

1 Grundlagen der Führung 14

- 1.1 Was Führungskräfte allgemein können müssen 14
- 1.2 Aufstieg und Persönlichkeit 16
- 1.3 Aufstieg oder Führungserfolg? 18
- 1.4 Die ersten drei Monate als Führungskraft meistern 21
- 1.5 Mit früheren Kollegen umgehen 23
- 1.6 Machtgrundlagen nutzen 25
- 1.7 Soll man Mitarbeiter bestrafen? 28
- 1.8 Schlechte Geschäftsergebnisse interpretieren 31

2 Mitarbeiter führen und motivieren 33

- 2.1 Die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter kennen 33
- 2.2 Wie man ein gutes Verhältnis zu seinen
Mitarbeitern aufbaut 35
- 2.3 Vertrauen gewinnen 38
- 2.4 Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen 40
- 2.5 Inspirierend führen 42
- 2.6 Mitarbeiter gerecht behandeln 45

3 Teams führen 49

- 3.1 Welche Fachleute sollen in ein Projektteam? 49
- 3.2 Persönlichkeitseigenschaften, die für ein Team gut sind 51
- 3.3 Rollen in Teams gestalten 53
- 3.4 Eine Besprechung moderieren 55
- 3.5 Warum Brainstorming im Team schädlich sein kann 60
- 3.6 Wirksame Brainstorming-Techniken 62
- 3.7 Innovationshürden überwinden 65
- 3.8 Ein gutes Klima für Innovationen schaffen 69
- 3.9 Besonderheiten virtueller Teams 72
- 3.10 Wie man virtuelle Teams führt 74

4	Konflikte lösen und Vielfalt schaffen	79
4.1	Konflikte einordnen	79
4.2	Konflikte möglichst objektiv lösen	82
4.3	Wann wird Vielfalt zum Problem?	85
4.4	Vorteile und Nachteile von Teamvielfalt erkennen	87
4.5	Was denken die Mitarbeiter über Vielfalt?	89
4.6	Gegen Mobbing vorgehen	92
5	Mit den Mitarbeitern sprechen	96
5.1	Arten und Ablauf von Mitarbeitergesprächen	96
5.2	Zielvereinbarungsgespräche einführen	99
5.3	Ziele gut formulieren	102
5.4	Zielvereinbarungen treffen und umsetzen	104
5.5	Verhindern, dass Informationen unterdrückt werden	107
5.6	Mitarbeitern richtig Feedback geben	110
5.7	Gute Vorschläge nicht mit zusätzlicher Arbeit bestrafen	113
5.8	In Meetings als Potenzialträger auffallen	115
5.9	Der richtige Zeitpunkt, um die eigene Meinung zu offenbaren	116
5.10	Nicht mehr jammern	118
5.11	Über ungeteiltes Wissen reden	120
6	Selbstführung	123
6.1	Wichtige, dringliche und schwierige Aufgaben erledigen	123
6.2	Gut mit seiner Zeit umgehen	126
6.3	Seine Leistungskurve kennen	129
6.4	Dauerstress vorbeugen	131
6.5	Burn-out bei Führungskräften	135
6.6	Erfolgreich delegieren	138
6.7	Wie verändert man sich durch Macht?	140
6.8	Trotz Macht die Bodenhaftung nicht verlieren	142
6.9	Von Mitarbeitern lernen	144

7 Mitarbeiter auswählen 147

- 7.1 Mehrere Instrumente zur Personalauswahl einsetzen 147
- 7.2 Was ein gutes Anforderungsprofil ausmacht 150
- 7.3 Eine Anforderungsanalyse durchführen 152
- 7.4 Bewerbungsunterlagen auswerten 154
- 7.5 Muss ein Einstellungsinterview strukturiert werden? 156
- 7.6 Wie ein Einstellungsinterview ablaufen sollte 158
- 7.7 Fragearten im Einstellungsinterview 160
- 7.8 Ein Assessment-Center planen 163
- 7.9 Assessment-Center durchführen 166

8. New Work 168

- 8.1 Wann sollte eine Führungskraft über den Einsatz von New Work-Maßnahmen nachdenken? 168
- 8.2 Was ist das Ziel von New Work-Maßnahmen? 170
- 8.3 Wie kann eine Führungskraft das Empowermenterleben der Mitarbeiter erhöhen? 173
- 8.4 Mitarbeiter mit Führungsverhalten empoweren 175
- 8.5 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Steigerung des psychologischen Empowerments 178
- 8.6 Den Umzug in das Open-Space-Büro erfolgreich meistern 181

Literatur 185

Einleitung

Führungskraft zu sein, ist der Traum vieler Arbeitnehmer.

In exponierter Stellung im Unternehmen Verantwortung zu übernehmen, scheint attraktiv: Ansehen, Geld, Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung und Macht sind mit der Position der Führungskraft verbunden. Doch Führen darf nicht nur eigennützig sein, sondern muss auch zum Unternehmenserfolg beitragen. Das setzt Können voraus:

- Führung bedeutet nicht nur im Rampenlicht zu stehen, sondern auch angreifbar zu sein. Verantwortung zu haben birgt auch die Gefahr, ihr nicht gerecht werden zu können. Führungskräfte müssen führen können, andernfalls scheitern sie.
- Wenn eine Stelle eigens für Führungsaufgaben geschaffen wird und der Stelleninhaber dafür gut entlohnt wird, gehen mit Führung gesteigerte Kosten für Organisationen einher. Führungskräfte müssen führen können, damit sich die damit verbundenen Unkosten tragen.
- Führung findet in einem sozialen Rahmen statt. Führungskräfte stehen in einem engen zwischenmenschlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern und beeinflussen deren psychische und körperliche Gesundheit. Auch in menschlicher Hinsicht müssen Führungskräfte führen können.
- Wenn ein Mensch geführt wird, wird damit in dessen Freiheit eingegriffen. Innerhalb eines Vorgesetzten- Mitarbeiter-Verhältnisses ordnen sich Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit dem Willen ihres Vorgesetzten mehr oder weniger freiwillig unter und sollen seinen Anweisungen folgen. Führungskräfte müssen führen können, damit dieser Eingriff in die persönliche Freiheit ethisch einwandfrei bleibt.

- Der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel verändern den Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeitnehmer entscheiden auch aufgrund der Kompetenz ihres Vorgesetzten, ob sie weiterhin für die Organisation arbeiten wollen. Führungskräfte müssen führen können, damit sich Mitarbeiter auch zukünftig an sie und das Unternehmen binden.
- Letztlich zeigt die wirtschaftspsychologische Forschung, dass Führungskräfte den Erfolg ihres Unternehmens mitbestimmen. Führung muss gekonnt sein, damit Organisationen erfolgreich sind.

Dieses Buch widmet sich der Förderung dieser Führungskompetenz. Dabei grenzt sich das Buch in zweierlei Hinsicht von gängigen Ratgebern ab. Erstens werden die einzelnen Themen in Fallbeispielen anhand von Problemen und Problemlösungen vorgestellt. Ein typisches Führungsproblem wird zunächst aus Sicht einer Führungskraft beschrieben. Wir erleben dabei zum Beispiel Lukas Ockham, der kompetenter werden will, oder Sigrid Ball, die erreichen möchte, dass ihr Team besser zusammenarbeitet (Die einzelnen Fälle stammen aus der Berufspraxis, sind aber mit Namen und Tätigkeit so beschrieben und abgeändert, dass sie keinen realen Personen zugeordnet werden können.). Auf die Problemskizze folgt die Lösungsstrategie. Dabei wird kurz und prägnant erläutert, was man tun kann, um das Problem erfolgreich zu lösen.

Zweitens sind die Empfehlungen wirtschaftspsychologisch begründet. Sie beruhen auf Erkenntnissen der wirtschaftspsychologischen Forschung. Die Theorien und Ergebnisse, auf die Bezug genommen wird, sind dabei genauso vielfältig wie das Führungshandeln selbst. Die wichtigsten Studien sind im Text und entsprechend im Literaturverzeichnis angegeben. So kann der Leser, ohne zu blättern, die Grundlagen meiner Argumente nachvollziehen. Diese Quellen können auch zur vertiefenden Lektüre genutzt werden. Als wirtschaftspsychologisches Übersichtswerk zum Thema

Führung kann ich Ihnen auch das Buch »Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte« von Jörg Felfe und Rolf van Dick empfehlen.

Das Buch wendet sich an Leser, die ihr Wissen über Mitarbeiterführung erweitern oder ihr Führungsverhalten verbessern möchten. Damit sind Führungskräfte aller Hierarchiestufen und Branchen angesprochen. Ebenso können Personalverantwortliche, Trainer, Coaches und Berater die hier vorgestellten Erkenntnisse nutzen. Darüber hinaus lässt sich das Buch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung einsetzen. Schließlich profitieren Studierende der Psychologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspsychologie davon.

Grundlage der Handlungsempfehlungen ist eine personale Führung, keine strukturelle. Das heißt: Führung von Menschen durch Menschen statt durch Anreizsysteme, Vorschriften oder Gesetze. Personale Führung liegt vor, wenn Menschen gezielt durch eine Person beeinflusst werden. Sie hat einen sozialen Rahmen, und sie wird eingesetzt, um komplexe Probleme in Organisationen zu lösen. Mit personaler Führung sollen Einzelaktivitäten so koordiniert werden, dass die Ziele von Gruppen und Organisationen erreicht werden (Scholl, 1995).

Unter Führungserfolg verstehe ich, dass durch konkretes Verhalten der Führungskraft Mitarbeitende ihre quantitativen und qualitativen Ziele erreichen oder übertreffen und langfristig zufrieden sind. Die Kompetenzen, die bei der Mitarbeiterführung zum Tragen kommen, sind nicht deckungsgleich mit Kompetenzen, die zum eigenen beruflichen Aufstieg beitragen. Zwar wird auch auf diese Aufstiegskompetenzen eingegangen, im Mittelpunkt stehen aber Führungskompetenzen.

Das Buch gliedert sich in acht Kapitel. Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der personalen Führung erläutert. Es wird gezeigt, welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, welchen Einfluss und welche Machtgrundlagen sie besitzen und wie sie diese Machtgrundlagen nutzen und vergrößern können.

Im zweiten Kapitel stehen Führungsstile und Mitarbeitermotivation im Fokus. Es wird darauf eingegangen, welche Bedürfnisse Mitarbeitende besitzen und wie man ihr Vertrauen gewinnt. Weitere Fallbeispiele beschäftigen sich damit, wie man Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligt und mit Visionen führt.

Kapitel drei setzt den Schwerpunkt auf die Teamführung. Es wird gezeigt, wie man Teams bezüglich fachlicher und persönlichkeitsbezogener Aspekte zusammenstellen sollte, welche Rollen Mitarbeitende in Teams einnehmen und wie man als Führungskraft in virtuellen Teams agieren sollte.

Führungskräfte sehen sich immer wieder mit verschiedenen Konflikten konfrontiert. In Kapitel vier werden Kompetenzen vermittelt, wie sich diese Konflikte nach dem Harvard-Konzept lösen lassen. Außerdem wird das Thema ›Mobbing‹ behandelt. Weitere Beispiele beschäftigen sich mit demografischen und kulturellen Unterschieden in Arbeitsgruppen, die häufig zu Konflikten führen.

Der Führungsalltag ist von Kommunikation geprägt. In Kapitel fünf wird daher dargestellt, wie man Mitarbeitergespräche führt, richtig Feedback gibt und seine Mitarbeiter gut informiert.

Führungskräfte müssen nicht nur andere, sondern auch sich selbst gekonnt führen. Deshalb werden in Kapitel sechs Themen wie Zeitmanagement, Umgang mit Dauerstress und die charakterlichen Veränderungen, die mit einer Führungsposition einhergehen, behandelt.

Führungskräfte müssen auch dafür Sorge tragen, dass die Kompetenzen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Anforderungen und Befriedigungsmöglichkeiten der Stelle übereinstimmen. Dieses Ziel kann durch gute Personalauswahl erreicht werden. Deshalb werden im vorletzten Kapitel Kompetenzen in den Blick genommen, die es Vorgesetzten erleichtern, geeignete Mitarbeiter zu finden und auszuwählen.

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema New Work. Ein echtes Trendthema zu dem ich mich habilitiert habe und das mir

persönlich wichtig ist. In diesem Kapitel wird vorgestellt, wie man Maßnahmen aus dem Bereich New Work nutzt, um in einer sich dynamisch verändernden Arbeitswelt als Führungskraft bestehen zu können.

Für eine bessere Lesbarkeit wird vorwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei ausdrücklich immer mit eingeschlossen.

1 Grundlagen der Führung

1.1 WAS FÜHRUNGSKRÄFTE ALLGEMEIN KÖNNEN MÜSSEN

Lukas Ockham hat gerade einen berufsbegleitenden Master absolviert. Er ist unsicher, ob er nun bereit und fähig ist, Führungsverantwortung zu übernehmen. Er fragt sich, welche Kompetenzen er benötigt, um eine gute Führungskraft zu sein.

Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, lassen sich in vier Kompetenzbereiche unterteilen (siehe Felfe, 2009):

- fachliche Kompetenzen
- soziale Kompetenzen
- methodische Kompetenzen
- personale Kompetenzen

Fachlich kompetent sind Führungskräfte, wenn sie über das nötige *Expertenwissen* in ihrem Arbeitsbereich verfügen. Dazu gehört Wissen über die Produkte und deren Herstellungsweise, aber auch Wissen über die Branche und die Marktlage. Da die potenziellen Mitarbeiter von Herrn Ockham jeden Tag direkt am Produkt oder mit dem Kunden arbeiten, verfügen sie zumeist über mehr Expertenwissen als er selbst. Herr Ockham sollte aber einen Überblick darüber haben, was ein Mitarbeiter weiß und was nicht. Wissen über das Wissen anderer wird in der Psychologie als *trans-aktives Wissen* bezeichnet. Gerade für die Leitung von Teams ist das bedeutsam. Führungskräfte müssen wissen, welcher Mitarbeiter für welches Thema Experte ist. So können Aufgaben dem richtigen Mitarbeiter zugewiesen werden, und Herr Ockham kann Expertenwissen abfragen, wenn es für eine Entscheidung wichtig ist: »Bringen Sie mich doch mal auf den neuesten Stand, was das Thema X angeht.« Darüber hinaus sollte Lukas Ockham nachvollziehen können, warum und wie

ein Mitarbeiter seine Arbeit verrichtet. Außerdem muss er so viel über seinen Arbeitsbereich wissen, dass er sich mit seinen Mitarbeitern fachlich austauschen kann.

Führungskräfte verbringen 40 bis 80 Prozent ihrer Zeit kommunizierend (Blessin & Wick, 2017). Meistens reden sie dabei mit ihren Mitarbeitern. Führungskräfte führen Mitarbeitergespräche, sie leiten Sitzungen, schlichten Konflikte und nehmen an Strategierunden teil. Daher ist eine ausgeprägte *soziale Kompetenz* besonders wichtig für den Erfolg Herrn Ockhams als Führungskraft. Er benötigt rhetorisches Geschick und muss nicht nur wissen wie man Gespräche führt, sondern auch wie man Konflikte anspricht und löst. Wichtig sind weiterhin Empathie und die Fähigkeit, ein tragfähiges Netzwerk innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzubauen.

Methodische Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeiten, Probleme zu strukturieren, Strategien zu entwickeln, die zur Lösung notwendigen Informationen einzuholen, Maßnahmen zu planen, Experten zu mobilisieren und den Erfolg zu überprüfen. In diesen Bereich gehört auch die Fähigkeit zu delegieren, sodass der richtige Mitarbeiter den richtigen Arbeitsauftrag erhält. Gerade hier muss Herr Ockham die richtige Balance finden, welche Tätigkeiten er selbst bewältigen kann und welche er aufgrund von Zeitdruck, Unwissen oder zur Entwicklung eines Menschen einem Mitarbeiter übertragen muss.

In den Bereich der *personalen Kompetenzen* fällt zum einen die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion. Herr Ockham sollte sich selbst und die Qualität seiner Arbeit immer wieder infrage stellen können. Weiterhin muss Lukas Ockham in einem sich rasch ändernden Arbeitsumfeld offen sein für neue Erfahrungen und über eine ausgeprägte Lernbereitschaft verfügen. Der Tagesablauf von Führungskräften ist von vielen Unterbrechungen geprägt. Es treten immer wieder unvorhergesehene Ereignisse auf, die von Herrn Ockham verlangen, seine Tagesziele anzupassen. Dafür sind Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation und des Zeitmanagements notwendig.

1.2 AUFSTIEG UND PERSÖNLICHKEIT

Lukas Ockham möchte gerne Führungsverantwortung übernehmen. Von seinem Vorgesetzten hat er diesbezüglich noch kein Angebot bekommen. Freunde von ihm sind schon längst Chef mehrerer Mitarbeiter. Herr Ockham kann das nicht ganz nachvollziehen, er ist doch nett und versteht sich mit allen gut.

Seit längerer Zeit gehen Forscher der Frage nach, warum einige Personen als Führungstalente wahrgenommen werden und sich als Führungskraft durchsetzen, andere hingegen nicht. Wenn ein Mitarbeiter als Führungskraft hervortritt, heißt das *Führungsemergenz*. Diese kann zum Beispiel durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erklärt werden.

Um Persönlichkeitsmerkmale zu bestimmen, wird häufig das *Big-Five-Modell* eingesetzt. Dieses geht davon aus, dass Menschen anhand von fünf Persönlichkeitsfaktoren beschrieben werden können (siehe Tabelle 1). Die fünf Faktoren sind zeitlich relativ stabil und in gewissem Ausmaß genetisch beeinflusst (Borkenau & Ostendorf, 2008). Es gibt zuverlässige Messverfahren, mit denen erfasst werden kann, wie stark die fünf Dimensionen bei einer Person ausgeprägt sind.

Tabelle 1: Die Big Five

PERSÖNLICHKEITSFAKTOR	BESCHREIBENDE ADJEKTIVE	FRAGEN AUS EINER KURZSKALA ZUR PERSÖNLICHKEIT (RAMMSTEDT & JOHN, 2007): INWIEWEIT TREFFEN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN AUF SIE ZU?
Extraversion	kontaktfreudig, nicht schüchtern, aktiv	»Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.« [R] »Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.«
Neurotizismus	ängstlich, erregbar, nervös	»Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.« [R] »Ich werde leicht nervös und unsicher.«
Verträglichkeit	hilfsbereit, tolerant, mitfühlend	»Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.« »Ich neige dazu, andere zu kritisieren.« [R]
Gewissenhaftigkeit	ordentlich, beharrlich, zuverlässig	»Ich erledige Aufgaben gründlich.« »Ich bin bequem, neige zur Faulheit.« [R]
Offenheit für Erfahrungen	kreativ, offen für neue Ideen und Ästhetik	»Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.« [R] »Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.«

Die mit [R] gekennzeichneten Fragebogenitems sind umgekehrt formuliert. Die Aussagen werden mit einer fünfstufigen Skala von 1 = »trifft überhaupt nicht zu« bis 5 = »trifft voll und ganz zu« eingeschätzt.

Ein Forscherteam um den US-amerikanischen Wirtschaftspsychologen Timothy Judge fasste alle bisherigen Studien zu Persönlichkeitsfaktoren und der Führungsemergenz rechnerisch zusammen (siehe Judge et al., 2002). Die Ergebnisse zeigten, dass Extraversion und Gewissenhaftigkeit am besten vorhersagten, ob sich jemand zu einer Führungskraft entwickelte. Weiterhin ging Führungsemergenz mit Offenheit für Erfahrungen einher und mit eher geringer Ver-

träglichkeit. Je netter jemand war, desto geringer war seine Chance, Führungskraft zu werden. Neurotizismus wirkte sich nicht darauf aus, sich als Führungskraft hervorzutun.

Die besten Chancen auf einen Chefsessel hätte Herr Ockham, wenn er gesellig, kontaktfreudig und nicht zu schüchtern wäre. Damit könnte er wichtige Kontakte aufbauen, die ihm bei einer späteren Beförderung helfen könnten. Zudem sollte er beharrlich und zielstrebig sein. Dadurch zeigt er seinem Vorgesetzten und seinen Kollegen, dass sie sich auf ihn verlassen können. Offenheit für Erfahrungen hilft ebenfalls, da er so stetig hinzulernen kann. An diesen drei Merkmalen – Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit – könnte er arbeiten, um als Führungskraft wahrgenommen zu werden. Lukas Ockham versucht, zu seinen Kollegen besonders freundlich zu sein. Dieser verträgliche Zug wird geschätzt, hilft ihm aber nicht, sich durchzusetzen und als Führungspersönlichkeit ins Gespräch zu bringen. Soll man Herrn Ockham daher raten, weniger hilfsbereit und tolerant zu sein? Sicher nicht, denn gerade diese Merkmale benötigt er, um später als Führungskraft eine hohe Beziehungsqualität zu seinen Mitarbeitern aufzubauen.

1.3 AUFSTIEG ODER FÜHRUNGSERFOLG?

Lukas Ockham möchte nicht gleich seine Persönlichkeit ändern. Lieber will er aktiv sein und handeln. Welches Verhalten hilft ihm, aufzusteigen oder als Führungskraft erfolgreich zu sein?

Fred Luthans und seine Forscherkollegen untersuchten in einer Studie Verhaltensweisen, die eine Führungskraft rasch aufsteigen ließen, und solche, die zu guten Führungsergebnissen beitrugen (Luthans et al., 1988). Die Ergebnisse beziehen sich auf Organisationen, die traditionell und hierarchisch organisiert waren (siehe für New Work Kapitel 8). Statt Persönlichkeitsfaktoren wurden hier konkrete Tä-