

## IN DIESEM KAPITEL

Die Art der Führung

Vom eminenz- zum evidenzbasierten Führen

Was Positives Führen bringt

# Kapitel 1

# Positiv Führen:

# Eine Einführung

Vielleicht leiten Sie ein Team von fünf, acht, zwölf Mitarbeitern. Möglicherweise führen Sie eine Abteilung oder einen ganzen Bereich, unter Ihrer Verantwortung stehen ein oder zwei Handvoll Teamleiter, die wiederum jeweils ein Dutzend Mitarbeiter oder mehr oder weniger führen. Es kann aber auch sein, dass Sie eine Firma, eine Klinik, eine Behörde oder irgendeine andere Organisation leiten, die vielleicht sogar Ihnen gehört, die Sie möglicherweise gegründet haben – und Sie stehen ganz oben an der Spitze des Organigramms, haben vielleicht ein oder zwei Geschäftsführer halb neben und halb unter sich, die wiederum einige Bereichsleiter führen und so weiter.

## Was Führung heißt und bedeutet

Es gibt etliche unterschiedliche Definitionen des Begriffs, in wissenschaftlichen Abhandlungen, Führungsleitbildern, Biografien über Menschen in Leitungsfunktionen. Das zugrunde liegende Führungsverständnis wird manchmal explizit gemacht, häufig aber auch nicht.



Ich verstehe Führung als Einflussnahme auf das Handeln und Erleben von Einzelnen, Gruppen oder Organisationen zur Erreichung bestimmter Ziele. Sie kann formell geregelt sein (etwa über vorgegebene Befugnisse und deren Grenzen) oder eher informell stattfinden (durch vorbildhaftes Handeln, Kommunikation, die Übernahme von nicht definierter Verantwortung und so weiter). Welche Vorstellung von Führung haben Sie? Welche hat Ihr Vorgesetzter? Und welche Ihre Mitarbeiter? Der Austausch dazu lohnt sich!

Da ja die Monarchie im deutschsprachigen Raum abgeschafft ist und auch in alten Familienunternehmen die Übergabe der Firmenführung von einer Generation an die nächste längst nicht mehr selbstverständlich ist, würde ich Ihnen gerne zunächst eine Frage stellen, die Sie sich vielleicht schon häufiger gestellt haben, vielleicht aber auch noch nie: Wie kommt es eigentlich, dass Sie Führungskraft sind? War das Ihr Plan, den Sie zielstrebig verfolgt haben und der irgendwann aufgegangen ist? Wenn das so ist – Glückwunsch! Auch weil Sie damit zu einer Minderheit gehören.

Oder sind Sie, wie bei den meisten Führungskräften üblich, irgendwann »die Treppe hochgefallen«, sind gefördert worden von einem Mentor, haben irgendwann die Hand gehoben und »hier« gerufen, als es darum ging, wer die Team- oder Bereichs- oder Unternehmensleitung übernimmt. Vielleicht haben Sie auch nur nicht schnell genug abgewunken, als jemand für Ihre Führungsposition gesucht wurde, und Sie sind eher auf den Posten geschubst worden, als dass Sie ihn sich ausgesucht hätten. Auch das kommt vor und sagt erst mal gar nichts darüber aus, ob Sie eine gute Führungskraft sind.

Was ist überhaupt eine gute Führungskraft? Und was bedeutet gute Führung für Sie? Höchstwahrscheinlich stehen Sie in Ihrer Führungsrolle nicht ganz am Anfang Ihres Berufslebens, höchstwahrscheinlich hatten Sie es schon mit unterschiedlichen Vorgesetzten zu tun, mit denen Sie und Ihre Kollegen vielleicht mal besser und mal schlechter zurechtgekommen sind.



Wenn Sie sich an die Führungskräfte erinnern, die Sie in positivem Sinne geprägt und beeinflusst haben: Was haben die gemacht, was Sie gut fanden? Wie haben Sie es gemacht? Was davon haben Sie übernommen und was vielleicht bewusst nicht? Und die Vorgesetzten, die Sie vielleicht kennengelernt haben und die alles andere als ein Vorbild für Sie waren: Was genau war es, was Sie gestört oder eingeschränkt hat? Welche Art des Leitens, der Verantwortung wollen Sie gerade nicht übernehmen, wo haben Ihnen die nicht so tollen Vorgesetzten Ihrer Berufskarriere als abschreckendes Beispiel gedient im Sinne von »ganz bestimmt nicht so wie ..., sondern dafür ...«?

Fragen wie diese stehen zu Beginn dieses Buches, weil Positives Führen zwar einerseits ein Verfahren ist, ein System, das Sie lernen und verbessern können und bei der Lektüre von *Positiv führen für Dummies* kennenlernen. Gleichzeitig ist Positives Führen eine Haltung. Eine Einstellung zu dem, was Führung ist, kann, sein soll. Und da ist es gut, wenn Sie zu Beginn und im weiteren Verlauf der Lektüre immer wieder Ihre Einstellungen, Ihre Prägungen und Ihre Gewohnheiten in Sachen Führung reflektieren und für sich bewusst machen.

## Selbsttest: Wie positiv führen Sie?

Hier ein erster Kurztest, wenn Sie einen genaueren Blick auf Ihre persönliche Art zu führen werfen wollen. Es gibt dabei kein Richtig oder Falsch, denn schließlich geht es hier ja darum, wie Sie sich persönlich einschätzen. Vergeben Sie zu jeder Frage einen Wert von 1 bis 4 nach folgender Skala: 1 bedeutet: stimme überhaupt nicht zu, 2 bedeutet: stimme eher zu, 3 bedeutet: stimme eher nicht zu, 4 bedeutet: stimme überhaupt nicht zu.

- ✓ Ihnen ist es wichtig, in der Arbeit auch Freude und Spaß zu empfinden.
- ✓ Sie fördern bei Ihren Mitarbeitern die Freude, den Spaß und die positiven Momente im Job.
- ✓ Sie kennen Ihre Stärken und versuchen, Ihre Arbeit an ihnen entlang zu organisieren.
- ✓ Sie kennen die Stärken Ihrer Mitarbeiter und setzen sie entsprechend ein.
- ✓ Sie pflegen freundschaftliche Beziehungen in der Arbeit – mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und so weiter.
- ✓ Ein gutes Betriebsklima in Ihrem Team ist Ihnen wichtig, Sie fördern ein enges Miteinander unter den Mitarbeitern.
- ✓ Sie wissen, wofür Sie Ihren Job machen, Sie erleben immer wieder Momente von Sinnhaftigkeit in Ihrer Tätigkeit.
- ✓ Sie bemühen sich, den Mitarbeitern immer wieder das Wofür und das große Ganze hinter ihrer Tätigkeit zu erklären. Auch und vor allem in schwierigen Situationen, in Momenten des Umbruchs.
- ✓ Sie sehen und feiern Erfolge, Momente des Fortschritts und Weiterkommens.
- ✓ Sie geben Lob und Erfolgsmeldungen an Ihre Mitarbeiter weiter und geben regelmäßig Feedback zu Erreichtem, Geschafftem, Gelerntem.

Zählen Sie die Punkte zu den Fragen mit den ungeraden Nummern zusammen – sie ergeben einen Wert zwischen fünf und 20 Punkten. Je höher dieser Wert ist, desto konstruktiver und positiver sind Sie in Ihrem Umgang mit sich selbst. Zählen Sie nun die Werte zu den Fragen mit den geraden Nummern zusammen, auch hier werden Sie zwischen fünf und 20 Punkten liegen. Je höher diese Nummer, desto besser sind Sie schon darin, andere positiv zu führen. Allerdings ist der Wert an sich nur eine Momentaufnahme. Interessant

könnte es sein, den Test nach Lektüre von *Positiv führen für Dummies* noch mal zu machen oder die Fragen zum Anlass für ein Gespräch mit Ihren Kollegen, Mitarbeitern und Ihrem Vorgesetzten zu nehmen und dabei Ihren Führungsstil zu reflektieren.

## Überkommenes Führungsdenken – häufig noch aktuell

Sie müssen dazu kein Telefonexperte sein. Aber wenn Sie zum Beispiel beim Aufräumen der Schreibtischschublade auf ein zehn, zwölf Jahre altes Telefon stoßen, werden Sie sich wahrscheinlich denken: »Ganz schön oll, das Teil! Bei Weitem nicht die Funktionen, die mein aktuelles Gerät hat, irgendwie auch ganz schön klobig.« Man muss beileibe nicht immer das Neueste vom Neuesten haben, aber: Vom Alpinski über den Computer bis hin zur elektrischen Zahnbürste werden Sie bei einem aktuellen Produkt in aller Regel die Vorteile gegenüber früheren Generationen höchstwahrscheinlich leicht erkennen und zu schätzen wissen.



Bei Führungsansätzen sind viele Methoden, Glaubenssätze und Stile immer noch weit verbreitet, die aus Zeiten stammen, als jedes Telefon noch Kabel und Wählscheibe hatte, als man noch die Vermittlung anrufen musste – oder als es noch gar keine Telefone gab ...

Das Führungsdenken von vorgestern ist heute noch in vielen Firmen und Organisationen präsent und ist an folgenden Merkmalen erkennbar:

- ✓ Fixierung auf Zahlen – auch bei der Motivation von Mitarbeitern
- ✓ Orientierung an Leistung und Erfolg – gelegentlich sogar um jeden Preis
- ✓ strikte Trennung von Beruflichem und Privatem
- ✓ ein Verständnis von Führung als alleiniges und alleinverantwortliches Treffen von Entscheidungen
- ✓ Glaubenssätze wie »Vertrauen ist bestenfalls gut, Kontrolle ist auf jeden Fall besser« – ausgesprochen oder unausgesprochen
- ✓ die Vorstellung vom Vorgesetzten als mehr oder weniger allwissende Instanz, die mehr Erfahrung und Kompetenz als sämtliche ihm unterstellten Mitarbeiter hat – in sämtlichen für den Beruf relevanten Bereichen

- ✓ autoritärer Umgang mit Herrschaftswissen (»Das geht meine Mitarbeiter nichts an.«)
- ✓ große Zurückhaltung mit Lob und Wertschätzung (»Nicht geschimpft ist genug gelobt.«)
- ✓ Widerspruch gegenüber dem Vorgesetzten ist nicht erlaubt
- ✓ übertriebene Präsenzkultur à la: »Wer bei mir abends als Letzter das Licht ausmacht, wird als Erster befördert«

Zugegeben: Diese Auflistung ist an manchen Stellen vielleicht eine Karikatur von dem, was zeitgemäße Führung eigentlich sein und bedeuten sollte. Aber wenn Sie genauer nachdenken: Vielleicht haben Sie den einen oder anderen Aspekt zumindest in Varianten schon erlebt. Vielleicht werden in Ihrer Organisation solche Facetten von Führungshandeln vorgelebt und belohnt – mit Boni, Karrieresprüngen, Eckbüros und Ähnlichem.

Und wenn Sie ganz ehrlich sind: Vielleicht sind Sie an der einen oder anderen Stelle auch nicht ganz frei von solchen oder ähnlichen Prägungen. Schließlich sind Ihnen und allen anderen Führungskräften solche oder ähnliche Führungsstile über Generationen vorgelebt worden: in Familien, in Vereinen, in Parteien, in der Schule, an der Universität, im Militär und in vielen anderen Stellen des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Lebens.

## Führen Sie oder managen Sie?

Der Harvard-Professor John Kotter macht eine große Unterscheidung zwischen dem Führen (auf Englisch *leadership*) und dem Verwalten (Management). Wer überwiegend verwaltet oder managt, dessen Arbeit kennzeichnet sich vor allem durch folgende Merkmale:

- ✓ Fokus auf Aufgaben
- ✓ Anordnen
- ✓ Risiken vermeiden
- ✓ Regeln einhalten
- ✓ Tätigkeiten anweisen
- ✓ Kontrollieren

Im Unterschied dazu sieht Führen so aus:

- ✓ Fokus auf Ziele
- ✓ Motivieren
- ✓ Risiken eingehen
- ✓ Regeln hinterfragen
- ✓ Ideen fördern
- ✓ Vertrauen

Man könnte auch sagen: Führung zielt mehr auf das Herz und das Wofür ab – Management vor allem auf das Hirn und das Wie und Was. Ihre Arbeitswirklichkeit wird höchstwahrscheinlich eine Mischform aus diesen beiden Formen von Verantwortung sein – je nach Aufgabe, Organisations- oder Branchenkultur, persönlichem Stil. Weder kommt ein Führender komplett ohne Verwaltungs- oder Managementkompetenzen aus noch dürfte Management komplett ohne Führungskompetenzen besonders effektiv sein.

## Führung als Charakterfrage

Schon bei Philosophen wie Plato und Konfuzius finden sich Gedanken zu guter Regierung und Führung, zur Verantwortung, Rolle, Veranlagung, Vision, Intelligenz und zu den Werten eines Vorgesetzten. In Europa erscheinen ab dem 19. Jahrhundert, nachdem einerseits immer mehr Adelige, Könige und geistige Herrscher ihre Privilegien verlieren und andererseits die zweite Welle der Industrialisierung immer größere Betriebe und Unternehmen entstehen lässt, zahlreiche Aufsätze und Bücher über die Führung von Armeen, Behörden und Firmen. Sie machen im Wesentlichen zwei Aussagen:

- ✓ Erfolgreiche Führungskräfte verfügen über bestimmte Eigenschaften wie etwa Intelligenz, Mut, Dominanz, Aussehen, Selbstbewusstsein, Urteilsvermögen, Kommunikationstalent, die sie in quasi jeder Situation und jedem Umfeld aufweisen und die sie von gewöhnlichen Menschen unterscheiden.
- ✓ Diese Charakterzüge sind angeboren und lassen sich nicht erlernen, trainieren oder entwickeln.

Diese sogenannten Eigenschaftstheorien dominierten auch lange Zeit die Geschichtsschreibung, wurden im Personenkult des nationalsozialistischen »Führerprinzips« auf die Spitze getrieben. Doch sie liegen bis heute vielen Biografien

über Feldherren, Könige oder eben Unternehmensfürsten zugrunde. Einige Persönlichkeitstests, die immer noch in großen Unternehmen zur Auswahl und »Entwicklung« von Führungskräften angewandt werden, fußen auf solchen Ansätzen.

Die Berichterstattung vieler Medien über Spaltenpolitiker und Firmengründer ist nach wie vor stark von diesem »Großer-Mann«-Denken geprägt. Auch ein Großteil der bisherigen Führungsliteratur folgt diesen Annahmen – sie ist quasi »eminenzbasiert«, könnte man spöttisch sagen: So wie Vorgesetzter X im Arbeitsumfeld Y geführt hat, weil er eben so und so »war«, muss das auch für alle anderen Führungskräfte gelten und funktionieren – egal gegenüber welchen Mitarbeitern, egal ob in Arbeitsumfeld Z oder A.



Sogenannte Persönlichkeitstests wie etwa der Myers-Briggs-Typenindikator (kurz MBTI) oder das DISG-Verfahren (benannt nach den Grundtypen, oft auch unter der englischen Abkürzung DISC bekannt) werden häufig für die Rekrutierung oder im Training von Führungskräften verwendet und als wissenschaftlich validiert vermarktet. In unabhängigen Untersuchungen, falls vorhanden, ist das aber nicht nachweisbar. Selbst wenn sich Menschen in diesen Typenbeschreibungen wiederfinden – so ähnlich, als ob Ihnen ein Handleser sagt: »Sie engagieren sich zu sehr für aussichtslose Vorhaben«. Warum Menschen solche Zuschreibungen für wissenschaftlich fundiert halten, kann über Studien nachgewiesen werden ...

Evidenzbasierte Führung hingegen versucht etwas anderes. Sie will auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse einen Beitrag leisten zu einem individuellen Führungsverhalten, das

- ✓ in unterschiedlichen Situationen
- ✓ auf unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensweisen setzt,
- ✓ die möglichst gut zu den unterschiedlichen Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter passen.

Ziel ist dabei sowohl ein Mehr an Leistungsvermögen und Erfolg als auch ein gesünderes und angenehmeres Miteinander.

## Was Positives Führen ist und will

Und damit sind wir beim Positiven Führen, einer Haltung und Methodik von Führung, die zwar alltagstauglich und praktisch ausgerichtet ist, sich aber gleichzeitig

auf wissenschaftliche Erkenntnisse und Studien berufen kann. Und zwar sowohl in der Selbstführung als auch in der Verantwortung über andere.

Das Positive Führen baut auf Erkenntnissen aus der Motivationsforschung, aus der Betriebs- und Organisationswissenschaft sowie aus verschiedenen anderen Quellen auf. Ein besonders wichtiger Pfeiler, auf dem Positive Führung ruht, ist die Positive Psychologie. Sie wird seit Anfang der 2000er-Jahre von Psychologen wie Martin Seligman vorangetrieben. Die Positive Psychologie will zum einen die Wirkfaktoren für gelingendes Leben erforschen und gleichzeitig daraus praktische Handreichungen für ein erfüllenderes Leben entwickeln.

## Fünf Strategien Positiver Führung

Positives Führen ist die Übertragung dieser Erkenntnisse und Methoden auf die Führung und Organisation von Arbeit. Im Mittelpunkt stehen dabei fünf Strategien:

- ✓ Momente von Freude, Interesse und andere positive Emotionen bewusst erleben und kultivieren und gleichzeitig die Effekte von Stress, Ärger und anderen negativen Einflussfaktoren minimieren.
- ✓ Stärken genauer wahrnehmen, konstruktiver einsetzen und häufiger anwenden können, sowohl bei sich selbst als auch bei den eigenen Mitarbeitern. Und damit Schwächen kompensieren oder weniger relevant machen.
- ✓ Die soziale Eingebundenheit des Einzelnen sowie die positiven Verbindungen innerhalb eines Teams oder einer Organisation stärken.
- ✓ Den Mehrwert der eigenen Arbeit verstehen, begründen und kommunizieren können.
- ✓ Motivierende Ziele anstreben, formulieren und deren Erreichung wahrnehmen und feiern können. Und zwar, wie bei den anderen vier Strategien, sowohl für sich selbst als auch in der Führung von Mitarbeitern, Gruppen oder ganzen Organisationen.

Diese Strategien führen, sowohl in einer Präsenzkultur als auch in virtuellen Arbeitsumfeldern, zu konkret messbaren Verbesserungen für Einzelne und Kollektive. Sie können diese fünf Wirkfaktoren messen und bewusst verbessern, dazu werden Sie an vielen Stellen des Buches Anregungen bekommen.

## Der Nutzen Positiver Führung

Stellen Sie sich zwei Abteilungen vor, die eine wird von Fritz Fröhlich geleitet und die andere von Max Miesepeter. Bei Max Miesepeter und seinen Teamleitern herrscht immer sehr angespannte Stimmung. Den Mitarbeitern in seiner Abteilung wird immer wieder vorgehalten, was sie nicht können und nicht gut machen, Entscheidungen und Veränderungen werden nicht groß erklärt oder kommuniziert. Ziele lässt Max Miesepeter grundsätzlich so stecken, dass sie nicht erreichbar sind, denn nur dann sind sie Ansporn für Verbesserung, so sein Credo.

Fritz Fröhlich hingegen achtet sehr darauf, sowohl für sich selbst als auch im Umgang mit seinen Führungskräften sowie bei der Anleitung in deren Führungsrolle, dass Mitarbeiter auf allen Ebenen immer wieder Anlass zu Spaß und Freude in der Arbeit haben. Die Beschäftigten seiner Abteilung haben allesamt Stärkentests absolviert, wissen um die Dinge, die sie besonders gut können, und sind in der Lage, ihre Kompetenzen immer wieder auch in ihre Tätigkeiten einzubringen. Fröhlich legt – gerade bei unbeliebten Tätigkeiten oder in Veränderungssituationen – großen Wert darauf, immer zu erklären, wofür etwas zu tun ist, was der Beitrag der Abteilung zum großen Ganzen des Unternehmens ist. Erfolge, egal ob Etappenziele oder große Meilensteine, werden bei und von Fröhlich regelmäßig wertgeschätzt und kommuniziert.

Vergleichen Sie doch einmal die beiden Abteilungen:

- ✓ In welcher Abteilung – und vielleicht wissen Sie schon intuitiv die Antworten auf diese Fragen – wird nach Ihrer Meinung positiv geführt?
- ✓ Wo sind nach Ihrer Vermutung die Krankenstände niedriger, ist die Mitarbeiterzufriedenheit höher und die Kündigungsrate niedriger?
- ✓ In welcher Abteilung bewerben sich mehr Auszubildende, wo gibt es mehr Kundenlob? Wo gibt es weniger Arbeitsunfälle, weniger Fehler, Verschleiß und Schwund?
- ✓ Wo sind die nackten Zahlen einfach besser? Höchstwahrscheinlich bei Herrn Fröhlich. Sie haben vermutlich richtig geraten.

Ein schlechtes Verhältnis zur Führungskraft und negative Stimmung unter den Kollegen sind die weitaus häufigsten Gründe, warum Menschen eine Firma oder eine Abteilung verlassen. Das sind zwei Hebel, auf die Positives Führen nachweislich großen Einfluss hat.

## Positives Führen wirkt nachweislich – ein paar Belege

Im weiteren Verlauf dieses Buches werden Sie immer wieder Belege für die Effekte Positiven Führens kennenlernen. Zum Einstieg hier nur einige wenige Beispiele:

- ✓ In einer sogenannten Metaanalyse von über 200 Untersuchungen, in die Untersuchungsergebnisse an zehntausend Probanden eingeflossen sind, konnte nachgewiesen werden, dass fröhliche Beschäftigte 31 Prozent produktiver arbeiten, um 37 Prozent höhere Verkaufsergebnisse erzielen und um 300 Prozent kreativer sind als ihre Kollegen, die sich als unglücklich bezeichnen.
- ✓ Der deutsche Psychologieprofessor Nico Rose konnte zeigen, dass Beschäftigte, die sich von ihren Vorgesetzten schlecht geführt fühlten, drei Jahre später mit fast drei Mal so hoher Wahrscheinlichkeit ihren Arbeitgeber verlassen hatten.
- ✓ Rugbyspieler, die von ihrem Trainer nach einem Spiel eine stärkenfokussierte Rückmeldung bekommen hatten, wiesen im nächsten Spiel eine messbar höhere Spielleistung und noch eine Woche später deutlich niedrigere Stresswerte im Blut auf als Spieler, die ein negatives Feedback erhalten hatten.
- ✓ Der Wiener Wirtschaftspsychologe Markus Ebner, der das Positive Führen im deutschsprachigen Raum mit seinen Untersuchungen, Veröffentlichungen und Ausbildungen wesentlich geprägt hat, konnte durch diverse Studien zeigen: In Einzelhandelsfilialen einer Kette, die von positiv Führenden geleitet werden, sind die Umsätze höher und die Krankenstände sowie die Zahl der Beschwerdeanrufe bei der Kundenservicehotline nachweisbar niedriger.

Der Brexit, die Klimakrise, die amerikanisch-chinesischen Handelsstreitigkeiten in Zeiten von US-Präsident Donald Trump, die schnellen und massiven Veränderungen in der Automobil- und ihrer nahen Branchen, die neuen Herausforderungen durch die Digitalisierung und dann auch noch die Corona-Pandemie: Über Langeweile können sich viele Führungskräfte in diesen Zeiten wahrlich nicht beschweren – Krise, Umbruch, Ungewissheit und Tempo fordern viele Vorgesetzte ganz besonders. Je stürmischer die Zeiten, desto größer schließlich die Verantwortung für Führende – denn dass wir alle uns in Momenten von Veränderung besonders an Eltern, Lehrern, Politikern und anderen Autoritäten orientieren, ist ein normaler Mechanismus.



Der Engagement Index des Umfrageinstitutes Gallup ist eine der renommiertesten und umfangreichsten Untersuchungen zur Qualität von Arbeitsplätzen und von Führung. In immer neuen Auflagen seiner Studien belegt Gallup, wie viel Demotivation und Frust auch in deutschen Unternehmen vorherrscht. Gallup beziffert den Schaden, der für die Wirtschaft aus den enttäuschten Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte entsteht und die daraus folgenden Mängel an Einsatzfreude und Produktivität, auf jährlich bis zu 105 Milliarden Euro.

Die gute Nachricht ist: Positives Führen kann helfen, diese Herausforderungen gut zu meistern. Und die Positive Führung lässt sich lernen, auf unterschiedlichen Ebenen:

- ✓ in der Selbstführung, in Ihrem Umgang mit sich selbst,
- ✓ in der Lenkung und Steuerung Ihrer eigenen Vorgesetzten und Kollegen,
- ✓ in der Verantwortung für Ihre Mitarbeiter und
- ✓ wenn Sie so weit oben in der Hierarchie stehen, beim Leiten von Führungskräften über verschiedene Ebenen hinweg.

Vielleicht stellen Sie aber auch nach Lektüre dieses Buches fest: »Soll lieber wer anders mein Team führen, mir ist das alles zu anstrengend und zu viel, wenn ich so recht darüber nachdenke!« Auch das kann ein sinnvolles Ergebnis der Auseinandersetzung mit sich selbst als Führungskraft sein. Und immer mehr Unternehmen ermöglichen auch eine Fachkarriere, die Experten nicht mehr in Führungsrollen zwingt.

