

Einführung

Politisch und wirtschaftlich höchst anspruchsvolle Zeiten sind es – dazu kommen Fachkräftemangel, hohe Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden, geringe emotionale Bindung und gefühlte hohe Belastung.

Gallup schreibt 2023:

»GUTE FÜHRUNG WIRD ZUM HARTEN WETTBEWERBSFAKTOR!«

»Mit Blick auf die Ergebnisse« (Anm.: ... des Engagement Index 2022) sollte sich die Geschäftsführung deutscher Unternehmen auf vier Aspekte fokussieren...:

- Vertrauen
- Empathie
- Stabilität
- Zuversicht

In diesem Buch werden die grundlegenden Fragen angesprochen:

- Die Notwendigkeit optimaler Führung: Was heißt gut Führen eigentlich?
- Welche Voraussetzungen muss eine gute Führungskraft erfüllen, um erfolgreich zu führen und die vier Aspekte zu fokussieren?
- Wie erreiche ich eine hohe Kohäsion und Zielorientierung bei den Mitarbeitenden?
- Wie führe ich ein Team, das remote arbeitet?
- Wann ist Gruppenarbeit sinnvoller als Einzelarbeit?
- Welche praktischen Hilfen bieten Führungsmodelle?
- Wie hängen Führung und Macht zusammen?

Zunächst zwei methodische Hinweise:

- Vergleichen Sie bitte das, was Sie lesen, mit Ihren eigenen Erfahrungen. Bauen Sie auf diesen auf. Beachten Sie dabei: Jede Praxis baut auf guter Methodik auf – auch der Kapitän braucht GPS sowie Karte und Kompass.
- Wenden Sie das, was Sie lesen, bitte praktisch an. Beginnen Sie bei sich selbst. Sehen Sie sich als Teil Ihrer Führungsprobleme.

Handeln Sie bitte nach dem Motto: »Wenn ich nicht bei mir selbst anfange, wer macht es sonst?« und »Ich zünde lieber eine Kerze an, als das Elektrizitätswerk zu verfluchen!«

Warum diese methodischen Hinweise?

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

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

Wir respektieren Vielfalt und Chancengleichheit unabhängig von Alter, kultureller Herkunft, Handicap, sexueller Orientierung, Geschlecht und Geschlechtsidentität. Wenn im Text die männliche Form verwendet wird, dient das lediglich der Lesbarkeit und bezieht ausdrücklich alle Menschen ein.

Zum Führungserfolg mit Spannung und Spaß!

Einige Tipps hierfür:

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

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

1 Führung – Bedeutung und Definition

1.1 Warum ist psychologisch fundierte Führung wichtig?

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

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

Beantworten Sie bitte folgende Fragen:

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

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

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

*Die analytischen Jungs kriegst du
im Dutzend billiger – aber Visionen
kannst du nicht kaufen.
Patricia Pitcher*

2 Die Führungskraft

2.1 Muss eine Führungskraft Spezialist sein?

Motto: *Eine gute Führungskraft ist mehr Wanderprediger als Buchhalter.*

Führungskräfte sind sich häufig ihrer eigentlichen Aufgaben nicht voll bewusst:

Da stellt ein Bereichsleiter fest: »Die jungen Leute haben heute mehr theoretisches Wissen als wir; man muss vorsichtig sein, um nicht überholt zu werden.«

Eine 53-jährige Prokuristin fordert entsprechend: »Man müsste jährlich vier Wochen Weiterbildung machen, sonst wird man von der Entwicklung im eigenen Fach überrollt.«

Ein 45-jähriger Direktor meint: »Manchmal möchte ich den Dienst quittieren, weil ich mich nicht einmal fachlich qualifiziert fühle und meine Fähigkeiten nur vorgaukele.«

Woraus resultieren solche Meinungen?

Führungskräfte erfüllen zu viele Detailaufgaben oder glauben, sie erfüllen zu müssen. Für manche Führungskräfte gilt daher, was Ludwig Thoma bissig formulierte: »Er ist ein Einser-Jurist und auch sonst von mäßigem Verstand.« Nicht selten werden Führungskräfte kritisiert, die ihre Mitarbeiter entwickeln: »Warum beschäftigen Sie sich so viel mit Ihren Leuten? Machen Sie es doch selbst.«

Daher die Frage: »Muss eine Führungskraft Spezialist sein?«

Abbildung 5 (folgende Seite) verdeutlicht die Antwort:

Motto: *Kapital kann ich beschaffen,
eine Fabrik kann ich bauen –
Menschen werde ich gewinnen!*

3 Der Mitarbeitende

3.1 Veränderung des Arbeitsmarktes

Fachkräftemangel, hohe Kosten und erhöhte Wechselbereitschaft – das sind nur einige Faktoren, die den aktuellen Arbeitsmarkt charakterisieren.

Nicht nur Personaler wünschen sich Bewerber mit mehr Profil. In einer Befragung von 112 HR-Chefs wird festgestellt:

Es mangelt an Sozialkompetenz (48 %) und es liegen Defizite beim analytischen Denken und Leistungsmotivation vor (21 %).

Vor diesem Hintergrund ist es existentiell wichtig, alles dafür zu tun

- die richtigen Mitarbeitenden zu bekommen (sozial, fachlich, methodisch kompetent)
- sie gut an Board zu holen und zu integrieren
- sie dem Unternehmen als Leistungsträger zu erhalten.

Sind attraktive und klare Profile veröffentlicht?

Haben Sie die Rekrutierungsprozesse agil und bewerberorientiert aufgestellt?

Gibt es einen guten onboarding-Prozess mit ...

- kohäsionsfördernden Maßnahmen
- zielorientierter Einarbeitung
- regelmäßiger Rückmeldung und Begleitung durch Führungskraft und Kollegen?

4 Die Gruppe

Motto: *TEAM – Together everyone achieves more.*

4.1 Wann Einzelarbeit? Wann Gruppenarbeit?

Vorsicht vor »Teams without Steam«: Es gibt Rennen, die werden allein gewonnen! Selbstdenker werden von schlechten Teams abgestoßen, denen individuelle Brillanz oder Führungsanspruch verdächtig ist.

In vielen Unternehmen sind Mitarbeiter acht von zehn Stunden in Kooperationsarbeiten eingebunden. Adam Grant in HBR: »Sie kommen demnach bei der Arbeit nicht mehr – zum Arbeiten.«

Einzelarbeit ist der Gruppenarbeit immer dann vorzuziehen,

- wenn ein Mitarbeiter ein Ziel rationeller erreichen kann als mehrere zusammen.
- wenn der gesunde Menschenverstand gebietet, ein kompetentes Individuum auf ein unmissverständlich vereinbartes Ziel hin ungestört arbeiten zu lassen.

In einer solchen Situation wäre es organisatorisch unsinnig, ein Projektteam zu bilden.

Wann ist dagegen Gruppenarbeit der Einzelarbeit vorzuziehen?

Sie ist immer dann vorzuziehen, wenn die Gesamtleistung, die durch mehrere Spezialisten gemeinsam erbracht wird, mehr sein soll als nur die Addition der Einzelleistungen der Mitarbeiter. Gruppenleistung ist also dann sinnvoller, wenn feststeht, dass »viele Köche eben nicht den Brei verderben, sondern ihn schmackhafter machen«.

Wann ist Denken in der Gruppe sinnvoll? (nach Jaron Lanier):

- Das Kollektiv kann immer dann Klugheit beweisen, wenn es nicht die eigenen Fragestellungen definiert.
- Wenn eine Frage mit einem schlichten Endergebnis wie einem Zahlenwert beantwortet werden kann.
- Wenn das Informationssystem, welches das Kollektiv mit Fakten versorgt, einem System der Qualitätskontrolle unterliegt, das sich in hohem Maße auf Individuen stützt.

5 Einige Führungsmodelle von praktischem Nutzen

5.1 Einführung

Motto: *Enge Führung ist Gift für Innovation – schlechte Führung ist ihr Tod.* (Thomas Sattelberger)

Forscher stellten fest, dass Führungsverhalten in der Praxis sehr stark variiert.

So beobachteten sie Führungskräfte, die sich im Wesentlichen darauf beschränkten, für ihre Mitarbeiter Aktivitäten zu strukturieren (z. B. Gestalten von Prozessen, Beschaffen von Fachinformationen, Kontrollen).

Andere konzentrierten sich darauf, die persönlichen Beziehungen zu ihren Mitarbeitern zu pflegen, ihnen ein Gefühl des persönlichen Kontaktes und der Geborgenheit zu vermitteln.

Dann wieder war der Führungsstil sowohl durch ziel- als auch durch beziehungsorientiertes Verhalten gekennzeichnet.

Wieder andere neigten zeitweise dazu, sich weder um Aufgaben noch um Beziehungen zu kümmern.

Viele dieser Manager waren jedoch auf Ihre Art effizient und erfolgreich.

Hauptkenntnisse:

Ein dominierender Führungsstil konnte nicht festgestellt werden.

Stattdessen wurden Stil-Kombinationen angewendet.

Ziel- und Beziehungsorientierung (Lokomotion und Kohäsion) sind keine Entweder-oder-Führungsstile.

Die Effizienz des Führungsstils wird von der Situation beeinflusst, in welcher der Stil eingesetzt wird und von der Qualität (dem Reifegrad) der Mitarbeiter (siehe Abschnitt 5.5).

6 Exkurs: Führung und Macht

Motto: *Macht ist immer ein Mach-Potenzial.* (Hannah Arendt)

Der Begriff »Macht« weckt häufig negative Gefühle. Die deutsche Historie des 20. Jahrhunderts mag der Anlass sein – sehr verständlich. Aber: *Sie brauchen Macht, um Dinge zu verändern ... aber die Macht verändert auch Sie.* (Simone Menne)

6.1 Definitionen

»Wer das Wort Macht hört, dem fallen häufig als Erstes ein: Gewalt, Unterdrückung, Egoismus ... im Englischen Wort ›Power‹ hingegen schwingt die Bedeutung von Kraft mitMacht ist für das Zusammenleben so existenziell wie der Strom für die Turbine. Ohne sie gäbe es keine Gestaltung, keine Innovation, keinen Fortschritt, keine Erziehung.« (Alexandra Borchardt) Wenn Menschen zusammenleben, benötigen sie Regeln und jemand, der sie durchsetzt. So meinte der polnische Außenminister: »Ich fürchte in meiner Sorge um Europa deutsche Macht weniger als deutsche Untätigkeit.«

6.1.1 Macht

Macht bezeichnet die Fähigkeit einer Person, die Werte und Einstellungen sowie das Verhalten einer anderen Person so zu beeinflussen, dass dem eigenen Willen entsprochen wird.

Organisatorische Kompetenz zeigt sich somit in

- der Macht und der Fähigkeit, auf Ziele ausrichten zu können.
- dem Grad der persönlichen Unabhängigkeit.
- der Verfügung über Ressourcen.
- der persönlichen, prägenden Unverwechselbarkeit.

Über die Autoren

Antje Stroebe

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Augsburg.

Zehn Jahre Mitarbeiterin einer großen Bank in Leipzig und Frankfurt am Main. Seit 2001 selbstständig mit Management-Training und Beratung bei Stroebe & Kollegen zu allen Themen rund um die Führungsblume.

Zum Erfolg mit Spannung und Spaß – gerne unterstütze ich Sie beim Erreichen anspruchsvoller Führungsziele durch Training, Coaching und Beratung.

Kontakt:

Reitmorstraße 23, D-80538 München

Telefon +49 89 24245918

antje.stroebe@manager-training.de

www.manager-training.de



Dr. Rainer W. Stroebe

Studium der (Wirtschafts-) Psychologie in München. Acht Jahre Erfahrung im Führen und als Manager. Selbstständig mit den Schwerpunkten

- Management-Training und -Beratung
- Coaching und Persönlichkeitsentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Ausbildung von Management-Trainern

Vision: »Zum Erfolg mit Spannung und Spaß!«

Veröffentlichungen zu Kernthemen des Managements in der »Grünen Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie, EDITION WINDMÜHLE im Feldhaus Verlag (www.gruene-reihe.de).

Im Selbstverlag (mit Antje Stroebe): **Cartoonbuch** »Nimm' deine Legende in eigene Hände!«, **Plakate** »Energie- und Zeit-Management« sowie »Besprechungen«, »Projektmanagement«, **Broschüren** zu Führung, Führen durch Zielvereinbarung, Motivation, Management des Wandels, Kommunikation, Verhalten und Technik in Besprechungen, Mitarbeiter-Gespräch, Konflikt-Management, Energie-, Zeit- und Stressmanagement, Unternehmerisch denken und handeln.

Kontakt:

Kuckuckstraße 47, D-82237 Wörthsee

Telefon +49 8153 7685

stroebe@manager-training.de

www.manager-training.de