

Einführung

In diesem Buch werden sechs grundlegende Fragen angesprochen:

- Die Notwendigkeit optimaler Führung: Was heißt Führen eigentlich?
- Welche Voraussetzungen muss eine gute Führungskraft erfüllen?
- Das richtige Mitarbeiterverhalten (Wie ermitteln Sie die Ursachen schwierigen Mitarbeiterverhaltens schnell und sicher?)
- Wann ist Gruppenarbeit effizienter 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.«

Im Text wird aus Gründen der angenehmeren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Leserinnen und Leser gleichermaßen gemeint und angesprochen.

Zum Führungserfolg mit Spannung und Spaß!

Einige Tipps hierfür:

- Packen Sie nicht zuerst die schwierigsten Probleme an!
- Konzentrieren Sie sich auf eine 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!
- 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 tun Sie es!



Abb. 1

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

1 Führung – Bedeutung und Definition

1.1 Warum ist psychologisch fundierte Führung heute und künftig besonders notwendig?

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, mit engagierten Mitarbeitern mehr zu leisten und sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Der digitale und demografische Wandel erfordert eine weiterentwickelte Führungskultur (»Führung 4.0«).

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 reifegrad-spezifischen Führung auf?

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

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

1.2 Was heißt Führen?

Führen heißt

- Spannung zu erzeugen und Energie zum Fließen bringen.
- Menschen herauszufordern, zu Erfolgen kommen zu lassen und sich dabei komfortabel zu fühlen.
- Eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun (Steve Jobs). Menschen für sich zu gewinnen.
- Mitarbeiter natürlich und ungezwungen zu inspirieren. (Peter Drucker)
- Die Leidenschaft zu haben, andere Menschen zu entwickeln und sie zu inspirieren, den »Sexappeal« ihrer Arbeit zu entdecken.
- Die Struktur und die Prozesse des Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen und Menschen mit »Führungsgen« zu finden.
- Vor egoistischen Eigeninteressen nicht zu kapitulieren (Christoph Hanke). Zukunft zu erkennen, zu finden, zu gestalten und komplexe Reformen nicht zu scheuen.

Führungskräfte sollten in der neuen Arbeitswelt vor allem

- Diskussionen lösungsorientiert führen (siehe Band »Besprechungen zielorientiert führen«).
- Zuhören, um zu verstehen – nicht um zu antworten.
- Feedback intensiv als Führungsinstrument nutzen.
- Wissen aktiv teilen und dafür sorgen, dass alle das tun.
- Fehler als Lernchancen verstehen und sich auf die Lessons Learned daraus zu fokussieren.

Die Voraussetzung, um Führungsfehler zu beseitigen, ist sich das nötige Führungswissen anzueignen – aufbauend auf einer positiven Einstellung zu Mitarbeitern.

Sind meine Mitarbeiter Mitunternehmer, Subunternehmer, Anhänger oder nur Mitläufer?

*»Enge Führung ist Gift für Innovation –
schlechte Führung ist ihr Tod.«
Thomas Sattelberger*

5 Einige Führungsmodelle von praktischem Nutzen

5.1 Einführung

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).

Daraus ergibt sich:

Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Führungsverhalten so an, dass es den Anforderungen einer bestimmten Situation und ihren Mitarbeitern gerecht wird.

Durch gesellschaftliche, soziale, kulturelle und Umwelt-Änderungen kann eine Situation geschaffen werden, in der ein Führungsstil erfolgreicher ist – einfach deswegen, weil es mehr Situationen gibt, die diesen Stil erfordern und Mitarbeiter, die ihn einfordern (siehe die Beispiele auf S. 38 und S. 41).

Eine wesentliche Voraussetzung effizienter Führung ist somit Situationsgefühl.

Die Methode der reifegradspezifisch-situativen Führung beruht also auf dem Zusammenspiel

- von zielorientiertem Führungsverhalten und
- von beziehungsorientiertem Führungsverhalten
- in einer konkreten Situation.

Die Situation wird beeinflusst durch

- den »Reifegrad« der Mitarbeiter/der Gruppe (kann von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein),
- die jeweilige Zielsetzung,
- die organisatorische Struktur,
- die gesellschaftliche Umwelt.

Sowohl ziel- als auch beziehungsmotivierte Führer können gleichermaßen effizient durch ihr Führungsverhalten sein – in einer Situation, welche diesem Stil entspricht.

Auch dies kann man sagen:

Beziehungs- und zielmotivierte Chefs können bei ihren Mitarbeitern gleichermaßen anerkannt sein.

Beurteilen Sie nun bitte mithilfe der folgenden Modelle (Abschnitt 5.2 bis 5.7) die Situation, in der Sie Ihre Mitarbeiter führen.

Danach wissen Sie, ob Ihr Führungsstil Ihrer momentanen Situation angemessen ist.

Passen Situation und Führungsstil nicht zusammen, fragen Sie sich:

- Will ich meinen Stil ändern?
- Kann ich die Situation ändern?
- Will ich an beidem arbeiten?

Anmerkung zu den folgenden Führungsmodellen:

Diese zählen zu den viel verwendeten »Klassikern«. Deshalb wurden sie ausgewählt – ungeachtet ihres Erscheinungsjahrs. Die entscheidende Frage bei ihrer Auswahl war:

Helfen diese Methoden Führungskräften in konkreten betrieblichen Situationen?