

Führung leben

Praktische Beispiele - praktische Tipps - praktische Theorie

Bearbeitet von

CONECTA, Susanne Mingers, Martin Carmann, Gerardo Drossos, Alfred Janes, Ingrid Kreuzer, Karl Prammer, Ferdinand Schmid Schmidfelden, Martina Schulte-Derne, Michael Schulte-Derne, Monika Veith, Mathias Weyrer

1. Auflage 2015. Buch. 314 S. Hardcover

ISBN 978 3 89670 728 4

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

C/O/N/E/C/T/A (Hrsg.)

Führung leben

Praktische Beispiele –
praktische Tipps – praktische Theorie

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Bernhard Blanke	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Ulrich Clement	Dr. Gunther Schmidt
Prof. Dr. Jörg Fengler	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Dr. Therese Steiner
Prof. Dr. Heiko Kleve	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Dr. Roswita Königswieser	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Bernhard Trenkle
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Tom Levold	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Kurt Ludewig	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Kersten Reich	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Illustrationen: © Pfuschi Cartoon

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2010

ISBN 978-3-89670-728-4

© 2010 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Häusserstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Einleitung

Führungsratgeber gibt es wie Sand am Meer. Warum sollten Sie gerade *dieses* Buch lesen wollen? Wir nennen Ihnen drei gute Gründe: Ein *erster guter Grund* besteht darin, dass wir Ihnen mit diesem Buch Führungswissen anbieten, das sich praktisch bewährt hat. Die Besonderheit und der Wert dieses Buches bestehen in der Weite und Tiefe seiner Wissensbasis. Das hier entfaltete Führungswissen fußt auf über 35 000 Beratungs- und Trainingstagen, die wir als C/O/N/E/C/T/A, Wiener Schule der Organisationsberatung, in den letzten 33 Jahren gemeinsam und erfolgreich mit unseren Kunden gestaltet haben. Wir haben in diesen Jahren mehrere Hundert Organisationen aus den unterschiedlichsten Branchen beraten – aus dem Profit-, Non-Profit- und öffentlichen Bereich. Unzählige Manager und Managerinnen unterschiedlicher Hierarchieebenen haben wir ausgebildet und gecoacht. Tagtäglich arbeiten wir mit Führungskräften und Organisationen zusammen, auf deren Anforderungen und Fragen wir maßgeschneiderte, sofort umsetzbare Antworten liefern. Diese umfassende Praxis hat uns Wertvolles gelehrt! Unsere Erfahrungen beständig aufs Neue zu ergänzen, zu reflektieren und in unsere aktuellen Kundenprojekte einfließen zu lassen ist unser alltäglicher Job und zugleich Ihr Profit aus diesem Buch: Sie erhalten hiermit teures Beraterwissen zum Buchpreis.

Ein *zweiter guter Grund* besteht darin, dass wir unsere Beratung auf solider Theoriebasis ausüben. Unsere professionellen Standards sind hoch. Statt auf schnelle, oberflächliche »Fast-Food-Ausbildungen« zu setzen, legen wir bei uns selbst großen Wert auf eine mehrjährige solide Ausbildung, die vielschichtigen Ansprüchen folgt. Auch wenn dies für manche Ohren konservativ klingen mag: Ein wesentliches Qualitätskriterium unserer Beratungs- und Trainingsarbeit stellt ihr wissenschaftliches Fundament dar. Auch wenn unsere Kunden dies nur mittelbar spüren und nur manchmal explizit zu hören bekommen – wir haben genaue, theoretisch fundierte Vorstellungen davon, was Unternehmensberatung bedeutet und erfordert, was die Entwicklung von Organisationen, Teams und Personen voraussetzt und welche Settings und Designs daher dafür geeignet sind, diese komplexen und stets miteinander verbundenen Entwicklungsprozesse

optimal zu begleiten und zu fördern. Unser professioneller Ansatz, der die c/o/n/e/c/t/a als Wiener Schule der Organisationsberatung seit über 30 Jahren zu einer der führenden systemisch orientierten Unternehmensberatungen gemacht hat, fußt vor allem auf den Modellen der Systemtheorie, der Gruppendynamik, auf psychologischen Konzepten sowie auf zusätzlichen unterschiedlichen Fachkompetenzen. In diesem Sinne bietet unser Buch durchgängig theoriegeleitete Praxis, an passenden Stellen ergänzt durch praktische Theorie. Auf Ihre wichtigsten Herausforderungen gibt dieses Buch komprimierte, konkret umsetzbare Antworten. Die Schwerpunktsetzung des Buches entspricht dabei genau den Themen, die in den letzten Monaten und Jahren an uns herangetragen worden sind. »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie«, sagt Kurt Lewin herrlich treffend. Dieser Prämisse stimmen wir mit unserem Buch nachdrücklich zu – indem wir anspruchsvollen Stoff leicht lesbar aufbereiten und auf komplexe Fragen kurze, prägnante Antworten finden.

Damit sind wir beim *dritten guten Grund* angelangt: Wir beobachten immer wieder, dass Führungskräfte für alles Mögliche – manchmal leider auch für Wesentliches – wirklich wenig Zeit haben. Wir beobachten weiterhin, dass aufgrund dieses chronischen Zeitmangels Führungskräfte einfach nicht dazu kommen, Bücher zu lesen, und ihre Lektüre auf online zugängliche Buchzusammenfassungen beschränken. Diesen Umweg nehmen wir Ihnen ab. Zwar halten Sie hiermit nach wie vor ein Buch in den Händen, allerdings ist jeder Beitrag darin so konzipiert und formuliert, dass er in sich schlüssig und eigenständig lesbar ist. Alle vorliegenden Beiträge zielen darauf, Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft in Ihrem alltäglichen Tun zu unterstützen. Dies ist die gemeinsame gedankliche Klammer. Jedes pro Beitrag erläuterte Führungsthema könnte für sich genommen mehr als ein ganzes Buch füllen. Die wichtigste Essenz haben wir für Sie herausgefiltert und auf jeweils überschaubare 15 bis 20 Seiten portioniert.

Als Führungskraft erhalten Sie mit diesem Buch wertvolle Empfehlungen und Rezepte erfahrener Beraterinnen und Berater für Ihre alltägliche Führungspraxis. Unser Ziel ist es, Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft – ganz umsetzungsnah – zu unterstützen, damit Sie Ihre Führungsarbeit noch leichter und zielführender bewältigen können. Wir schärfen Ihren Blick für Ihr Alltagshandeln, wir erweitern Ihre Perspektiven, gehen mit Ihnen in die Tiefe und denken mit Ih-

nen um die Ecke, neu und anders. In unseren Schilderungen und Fallbeispielen werden Sie sich und Ihre eigenen Erfahrungen schnell wiederfinden. Sie stoßen auf zahlreiche Anregungen und Ideen dafür, wie Sie Weichen möglicherweise neu stellen und weitere Haltungen und Verhaltensweisen nutzen können, um Ihre eigene Wirksamkeit und Ihren eigenen Erfolg zu steigern. Wir greifen relevante Führungsthemen auf, zu denen Sie auf wenigen Seiten das Wesentliche erfahren – Aha-Effekte sind garantiert! Sie bekommen konkrete Leitfäden an die Hand, damit Sie erfolgskritische Schlüsselsituationen mit hoher Sicherheit zu bewältigen imstande sind – anschaulich dargelegt und durch kurze Fallbeispiele untermauert. Schließlich gewinnen Sie nicht nur an Sicherheit in Ihrer Führungsarbeit, sondern, quasi als Nebeneffekt, auch an erhöhter Sicherheit im Umgang mit Beratern. In einigen Beiträgen wird unsere Arbeitsweise für Sie ersichtlich, was Ihnen Einsichten und Schlussfolgerungen auch für Ihre Rolle als Auftraggeber für externe Berater bringt.

Was meinen wir, wenn wir von Führung sprechen? Auf den Punkt gebracht, bedeutet Führung, für Ziele und ihre Erreichung, für Entscheidungen und für Leistungen zu sorgen. Dies geschieht über die Steuerung von Rahmenbedingungen, über die Definition von Rollen, Funktionen, Strukturen und Prozessen, über die Prägung handlungsleitender Werte sowie über die Vorgabe konkreter Aufgaben, die die Mitarbeiter tagtäglich zu erfüllen haben. Als Führungskraft steuern, leiten und gestalten Sie. Sie setzen Interventionen auf der Ebene der Organisation (Gesamtunternehmen, Organisationseinheiten), auf der Ebene von Teams (Abteilungen, Projektteams) und auf der Ebene von Einzelpersonen (Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten). Alle drei genannten Steuerungsebenen sicher zu bespielen ist ein anspruchsvolles Geschäft. Dies zu erfüllen setzt ein breites Spektrum von Fähigkeiten, Fach- und Erfahrungswissen voraus. Um Ihnen dies zu erleichtern und Sie in Ihrem Erfolg zu unterstützen, zeigen wir Ihnen vielfältige Wege auf und formulieren konkrete Rezepte.

In zehn Beiträgen fokussieren wir wesentliche *Führungsfragen* mit Blick auf unterschiedliche zentrale *Managementagenden*:

Teil I: Die eigene Rolle als Führungskraft

- *Wie Sie mit Macht, Entscheidungskompetenz und Verantwortung professionell umgehen*, erläutert **Martin Carmann**. Er beschreibt in seinem Beitrag, wie Sie als Führungskraft erfolgreich und

zielgerichtet Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, wie Sie sich der eigenen Werte und der Wertewelt des Unternehmens bewusst werden und wie Sie sich in internen Machtspielen gut durchsetzen können.

- *Wie Sie symmetrische Verhandlungsstrukturen und eine passende Verhandlungskultur etablieren*, beschreiben **Martina und Michael Schulte-Derne** im Gespräch mit **Peter Wagner**. Die Autoren behandeln dabei nicht nur die Frage des Erwerbs individueller Verhandlungskompetenz, sondern insbesondere auch den Aspekt des Aufbaus organisatorischer Strukturen, die Verhandlungsprozesse unterstützen oder erst ermöglichen.

Teil II: Das Gestalten von Veränderung

- *Wie Sie Mitarbeiterbefragungen bereichsintern auswerten und sinnvoll nutzen*, stellt **Monika Veith** dar. Sie zeigt die Vorteile und Wege für Führungskräfte, eine Mitarbeiterbefragung – fokussiert auf die problematischen Punkte ihres Bereiches – durchzuführen und intern auszuwerten. Passgenau und konsequent können daraus Maßnahmen zur Verbesserung der Situation abgeleitet und mit bester Akzeptanz der Mitarbeiter umgesetzt werden.
- *Wie Sie radikale Veränderungen schlank und schnell gestalten*, elaboriert **Ferdinand Schmid Schmidfelden**. Er legt dar, dass die meisten Veränderungsprozesse die Akzeptanz der betroffenen Personen brauchen. Diese ist leichter durch eine klare Zielorientierung bei gleichzeitiger Transparenz des Prozesses zu erreichen. Schneller geht es in kleinen Schritten. Ein Grundvertrauen in die Mitarbeiter und die gut fokussierte mentale Einstellung in Richtung Lösung helfen, wichtige Ressourcen für die Veränderung zu nutzen.
- *Wie Sie Entwicklung in Organisationen nachhaltig sicherstellen*, erläutert **Karl Prammer**. Er gibt Hinweise, worauf bei Entwicklungsvorhaben besonders zu achten ist, und formuliert einige Thesen zu dem, was in Veränderungsprozessen üblicherweise wirkt. Ein Set an nützlichen Fragen und Handlungsempfehlungen soll Sie als Führungskraft unterstützen, Entwicklungsvorhaben in Organisationen erfolgreich zu managen und nachhaltige Ergebnisse zu erreichen.

Teil III: Der Umgang mit Emotionen

- *Wie Sie Ihr Gefühlsleben und das Ihrer Mitarbeiter umsichtig managen*, beschreibt **Susanne Mingers**. Ihr Beitrag setzt sich mit dem immer auch turbulenten Gefühlsleben in Organisationen auseinander. Sie erhalten zahlreiche Hinweise, eigene Emotionen zu nutzen, ohne »von deren Lust und Laune« beherrscht zu werden, sowie darauf, sie Sie hilfreich auf Angst, Wut, Resignation und Traurigkeit von Mitarbeitern etwa im Verlauf von Veränderungsprozessen reagieren sowie motivierende Gefühle wie Interesse und Freude fördern können. All dies wird mit vielen Fallbeispielen und Übungen zur Selbstreflexion unterlegt.
- *Wie Sie empathisch führen*, erläutert **Gerardo Drossos**. Empathisch zu führen betrachtet er dabei als die »andere« Seite der Führungsarbeit – neben der selbstverständlichen Seite, Autorität auszuüben. Die »andere« Seite kommt besonders dann ins Spiel, wenn Führungskräfte das Engagement ihrer Mitarbeiter durch immaterielle Angebote fördern möchten. Empathisches Führen ist allerdings keine reine Technik, sondern erfordert ebenso Selbstreflexion. Dieser Beitrag ist ein kleiner Reiseführer dorthin.
- *Wie Sie für mehr Offenheit, Vertrauen und Motivation sorgen*, erläutert **Mathias Weyrer**. Er weist darauf hin, dass Offenheit ein Frühwarnsystem und Regulator für den gegenseitigen Umgang in Arbeits- und Führungssituationen ist. Ein ausreichend hoher Grad an Offenheit ist oftmals Voraussetzung für das Herstellen von Arbeitsfähigkeit und Motivation. Wenn Sie Offenheit als Einflussfaktor erkennen und an der richtigen Stelle intervenieren, können Sie erstaunliche Wirkungen erzielen.

Teil IV: Die Führung spezieller Organisationstypen und Organisationseinheiten

- *Wie Sie Mitarbeiter in Expertenorganisationen führen*, verdeutlicht **Alfred Janes**. Er legt dar, durch welche Brille autonomieorientierte Experten die sie umgebende Organisation betrachten und stellt Landkarten bereit, die es erleichtern, sich beim Führen von Experten im unwegsamen Gelände zu orientieren. Konkret gibt dieser Beitrag Antwort darauf, welche Führung Experten in Organisationen benötigen und durch welche Interventionen Führung erfolgreich geleistet werden kann.

- *Wie Sie HR als attraktiven Partner für das Business positionieren*, veranschaulicht **Ingrid Kreuzer**. Sie geht der Frage nach, wie sich moderne HR-Bereiche (HR = Human Resources) aufstellen, die Mehrwert im Business schaffen wollen. Dabei werden die Voraussetzungen für geschäftsgetriebene HR-Praxis anhand von Beispielen zusammengefasst. Anregungen für HR-Profis und Tipps für Führungskräfte in ihrer Rolle als HR-Verantwortliche zeigen auf, was man sich künftig von HR-Bereichen erwarten sollte.

In allen Beiträgen beziehen wir uns auf *Fallbeispiele*, die wir selbst erlebt haben, und auf Erfahrungen, die unsere Kunden und uns selbst bewegten. Unser inhaltlicher Anspruch ist, zunächst zum *Nachdenken* und zum *Neudenken* anzuregen, um im Anschluss daran Geschmack am Experimentieren und *Neuhandeln* zu wecken. Einige der Beiträge bieten einen eher theoriegeleiteten Einstieg in das jeweilige Thema an und verwenden die Fallbeispiele gewissermaßen als Illustration und Beispiele aus dem Organisationsleben, während wir in anderen Beiträgen fast völlig auf *Theorie* verzichten, um die Fälle für sich selbst sprechen zu lassen. In allen Beiträgen stehen Anschaulichkeit und Praxisorientierung deutlich im Vordergrund. Redundanzen zwischen den einzelnen Beiträgen der Beraterinnen und Berater sind erwünscht, denn der Einstieg in ein Thema soll bei jedem Beitrag in gleicher Weise möglich sein. Jeweils am Ende eines jeden Beitrags haben wir die wesentlichen Punkte für Sie in Form konkreter *Rezepte* zusammengefasst.