



**HOCHSCHULE  
HANNOVER**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
AND ARTS

*Fakultät IV  
Wirtschaft und  
Informatik*

## **Arbeitspapier / Abteilung BWL**

Sabine Wesely

Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit und  
Führungsverhalten

# Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einführung.....	1
2. Persönlichkeit, Eigenschaften und Verhalten .....	2
3. Führung.....	11
4. Wesensgemäße Führung: Selbst-Führung.....	13
5. Situationsgerechte Führung: Mitarbeiterführung.....	13
5.1 Indirekte Führung.....	14
5.2 Direkte Führung.....	18
6. Metakommunikative Führung: Kommunikation.....	19
6.1 Kommunikation.....	19
6.2 Metakommunikative Führung.....	23
7. Führungsbeziehung.....	24
8. Fazit.....	25
9. Literatur.....	26
10. Anhang.....	28

## 1. Einführung

Für den Unternehmenserfolg ist nicht nur die technische Ausstattung entscheidend, sondern vor allem die Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Dies gehört inzwischen zu den gut belegten Tatsachen. Der Wert der sogenannten „Intangible Assets“, also Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, hat seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts immer mehr zugenommen. Dies bedeutet auch, dass Führung eine entscheidende Bedeutung gewinnt. (vgl. Peus/Traut-Mattausch/Kerschreiter/Frey/Brandstätter, S. 193f). Einer Studie des Weiterbildungsanbieters Comteam zufolge liegt Führung auf Rang 1 der Faktoren, die zum wirtschaftlichen Erfolg führen. Platz 2 belegte der Faktor Anerkennung und Kritik, Rang 3 bekam der Aspekt Umgang mit Mitarbeitern (vgl. Haufe Online Redaktion, 6.08.2013).

Wenn Führung eine solch wichtige Rolle spielt, welchen Einfluss haben dann Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten? Dieser Frage wurde bereits in dem Arbeitspapier von WESELY „Authentische Führung und Persönlichkeit“ nachgegangen. Zur Weiterführung und Vertiefung des Themas stellen sich hier nun folgende Fragen: 1. Welche Theorien zu Führungspersönlichkeit und Führungseigenschaften gibt es (über die im erste Arbeitspapier genannten Theorien hinaus)? Was sind die Konsequenzen für das Führungsverhalten? 2. Was ist Führung, was ist stimmige Führung und was sind Führungskompetenzen? 3. Welche Aspekte beinhaltet situationsgerechte Mitarbeiterführung? Gibt es erfolgversprechende Strategien, Spielregeln oder Verhaltensweisen? 4. Was ist bei der Kommunikation mit Mitarbeitenden zu beachten und was ist wichtig in der Führungsbeziehung?

Diese Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden.

Zunächst werden ausgewählte Theorien und Modelle zu Persönlichkeit dargestellt, der Bezug zu Führungseigenschaften und Führungsverhalten wird gezogen. Im dritten Kapitel wird

Führung definiert und vertiefend erläutert. Nach einem Modell von Schulz von Thun werden in den nachfolgenden Kapiteln Wesensgemäße Führung, Situationsgerechte Führung sowie Metakommunikative Führung anhand ausgewählter Modelle erörtert. Danach wird spezifisch auf die Führungsbeziehung eingegangen (wobei natürlich auch Kommunikation sich bereits mit der Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter befasst). Abschließend werden die eingangs aufgeworfenen Fragen beantwortet.

Dieser Text ist als eine Art Übungsbuch aufgebaut. Es tauschen immer wieder Reflexionsfragen auf, deren Bearbeitung das inhaltliche Verständnis und den Praxistransfer erleichtern sollen. Im Anhang befinden sich ergänzende Arbeitsblätter.

## 2. Persönlichkeit, Eigenschaften und Führungsverhalten

**Persönlichkeit** beschreibt das, was ein Individuum charakterisiert und was an einer Person über unterschiedliche Situationen und über die Zeit hinweg typisch und einzigartig ist (vgl. Zimbardo, S. 430). Eine Möglichkeit, Persönlichkeit zu analysieren, besteht darin, die übergreifenden Eigenschaften zu kategorisieren und zu beschreiben. „Die individuellen Besonderheiten von Menschen sollen durch ihre Eigenschaften beschrieben werden. Die Persönlichkeit wird als geordnete Gesamtheit all dieser Eigenschaften verstanden“ (Hossiep/Mühlhaus, S. 16). Persönlichkeitseigenschaften lassen sich definieren als „zeitlich stabile Unterschiede zwischen Menschen (...) Persönlichkeitseigenschaften prägen das Verhalten in vielen verschiedenen Situationen mit“ (Litzcke, S. 42).

Grundsätzlich wird Persönlichkeit beschrieben durch Eigenschaften, Psychodynamik, das Selbstkonzept oder Einstellungen und Glaubenssätze. Hossiep/Mühlhaus entwerfen das Modell einer „Wertezeibel“: die Werte als Kern prägen die Einstellungen einer Person. Dies wiederum hat starken Einfluss auf das Verhalten, welches Resultate und Konsequenzen nach sich zieht. Auch das Modell der Sozialen Rollen (Rollennormen, Rollenerwartungen, Rollenverhalten) spielen bei der Beschreibung von Persönlichkeit eine Rolle. Für die ausführliche Darstellung der verschiedenen Theorien und Persönlichkeitsmodelle wird auf das Arbeitspapier „Authentische Führung und Persönlichkeit“ von WESELY verwiesen.

An dieser Stelle werden beispielhaft 3 Modelle der Eigenschaftstheorie erörtert. Besonders bekannt ist das Big Five Modell, welches fünf basale Persönlichkeitseigenschaften beschreibt. Die Messung der Eigenschaften erfolgt meist durch die Zuordnung von Zahlen zu Eigenschaften. Der Gesamtwert wird verglichen mit einer Referenzgruppe.

LITZCKE beschreibt ausführlich die **Facetten des Big Five Modells der Persönlichkeit**. Die Persönlichkeit des Menschen wird anhand von fünf Dimensionen beschrieben, die jeweils als Extrempole angeordnet sind :

Extraversion – Introversion
Emotionale Stabilität – Emotionale Labilität
Hohe Verträglichkeit – Geringe Verträglichkeit
Hohe Gewissenhaftigkeit – Geringe Gewissenhaftigkeit
Hohe Offenheit für E. – geringe Offenheit für Erfahrungen

Jede Dimension besteht aus weiteren Facetten. Der Gesamtwert einer einzelnen Dimension beruht auf verschiedenen Facetten, die nicht alle stark ausgeprägt sein müssen.

Im Folgenden werden die Facetten der fünf Persönlichkeitsdimensionen und der Zusammenhang mit erfolgreichem Führungsverhalten dargestellt (vgl. Litzcke, S. 42ff):

### **Extraversion – Introversion**

**1.) Herzlichkeit:** Personen mit hohen Werten haben eine größere Freundlichkeit gegenüber anderen, mehr Bereitschaft zu engen persönlichen Beziehungen. Sie investieren viel Energie, um persönliche Beziehungen aufzubauen.

**2.) Geselligkeit:** Personen mit hohen Werten präferieren die Gesellschaft (vieler) Anderer im Gegensatz zum Alleinsein.

**3.) Durchsetzungsfähigkeit:** Personen mit hohen Werten drücken ihre Meinungen und Ansichten mit hoher Eindringlichkeit aus, leiten andere Menschen, sind eher sozial dominant.

**4.) Aktivität:** Bei hohen Werten besteht ein hohes Lebenstempo und das Bedürfnis nach Aktivität bzw. Beschäftigung.

**5.) Erlebnishunger:** Personen mit hoher Merkmalsausprägung haben das Bedürfnis nach Aufregung und Stimulation.

**6.) Frohsinn:** Hohe Werte beinhalten die Häufigkeit und Intensität positiver Gefühle wie Ausgelassenheit, Begeisterung, Enthusiasmus, Glück, etc..

„Insgesamt tut man sich als Führungskraft leichter, wenn man zumindest mittlere Extraversionswerte besitzt. Starke Introversion erschwert Führungskräften den Umgang mit repräsentativen Anteilen von Führungspositionen und mit dem Zugehen auf ihnen unbekannte Menschen (...)" (Litzcke, S. 49).

Zu der Dimension Extraversion-Introversion sei auf LÖHKEN verwiesen, die spezifisch auf Introversion eingeht. Wie auch Litzcke verweist sie darauf, dass Extra- und Introversion *nicht* gegensätzliche Pole sind, von denen einer als besser bewertet wird. Introversion ist nicht gleichzusetzen mit fehlender Extraversion. Da der Forschungsschwerpunkt bislang eher auf Extraversion lag, beschreibt LÖHKEN die Stärken von introvertierten Persönlichkeiten und erörtert, wie diese in verschiedenen Arbeitssituationen eingesetzt werden können.

### **Emotionale Labilität – Emotionale Stabilität**

**1.) Ängstlichkeit:** Bei hohen Werten steigt die Tendenz, sich im Vorfeld von Anforderungen oder Ereignissen Sorgen zu machen. Führungskräfte mit hoher Ängstlichkeit stehen häufig unter Stress, da sie viele Situationen als bedrohlich erleben.

**2.) Reizbarkeit:** Personen mit hohen Werten hegen tendenziell Gefühle von Frustration, Verbitterung, Ärger. Bei hohen Werten wird ein positiver Beziehungsaufbau erschwert.

**3.) Depression:** Bei hohen Werten besteht die Tendenz, Gefühlen wie Einsamkeit, Traurigkeit, Hoffnungslosigkeit, Schuld. Diese Gefühle erschweren die Motivation, sich nach Rückschlägen anzustrengen, um ein Ziel zu erreichen.

**4.) Soziale Befangenheit:** Personen mit hohen Werten tendieren zu Empfindlichkeit gegenüber Spott und sind anfällig für Minderwertigkeitsgefühle. Sie fühlen sich in Gegenwart anderer Menschen unwohl. Dies ist mit Führungsverantwortung nicht vereinbar.

**5.) Impulsivität:** Bei hohen Werten wird eher Begierden nachgegeben, während bei niedrigen Werten Belohnungen eher aufgeschoben werden können. Hohe Impulsivitätswerte führen bei Führungskräften häufig zu spontanen, wenig zielführenden Verhaltensweisen.

**6.) Verletzlichkeit:** Personen mit hohen Werten können Stress weniger gut bewältigen, sind schneller hilflos, verletzlich, sensibel, aus der Fassung. Dies ist für eine Führungsposition wenig hilfreich.

Eine hohe emotionale Stabilität ist insgesamt eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Führungsverhalten.

### **Verträglichkeit**

**1.) Vertrauen:** Grundsätzlich werden andere Personen und deren Aussagen akzeptiert und die Motive anderer werden nicht in Frage gestellt.

**2.) Freimütigkeit:** Die eigenen Ansichten werden freimütig geäußert, dies geschieht tendenziell wenig manipulativ und wenig diplomatisch.

**3.) Altruismus:** Bei hohen Werten besteht eine große Bereitschaft, anderen Menschen aktiv zu helfen. Die Verfolgung eigener Ziele tritt demgegenüber zurück.

**4.) Entgegenkommen:** Personen mit hohen Werten ordnen sich eher dem Willen anderer unter, um Konflikte zu vermeiden.

**5.) Bescheidenheit:** Bei hohen Werten steht Zurückhaltung und Anspruchslosigkeit im Vordergrund. Eigene Leistungen werden nicht eingesetzt, um andere zu überzeugen.

**6.) Großherzigkeit:** Die Personen empfinden Sympathie und Mitgefühl mit anderen Menschen und werden von den Schicksalen/Bedürfnissen anderer Menschen bewegt.

Insgesamt ist eine zu hohe Verträglichkeit als Führungskraft ggf. hinderlich bei der Durchsetzung objektiv notwendiger, aber für Mitarbeiter notwendiger Entscheidungen. Menschen mit hoher Verträglichkeit wirken jedoch angenehmer und sympathischer. Bei einer zu niedrigen Verträglichkeit laufen Führungskräfte Gefahr, sachlich unnötige Konflikte hervorzurufen oder zu eskalieren.

### **Gewissenhaftigkeit**

**1.) Kompetenz:** Personen mit hohen Werten sind davon überzeugt, fähig, vernünftig, umsichtig und effektiv zu sein. Es geht um Selbstwertgefühl und interne Kontrollüberzeugung. „Eine solche Erfolgserwartung ist in Führungspositionen hilfreich, weil die Motivation auch bei schwierigen Aufgaben und im Umgang mit als schwierig erlebten Mitarbeitern hoch bleibt“ (Litzcke, S. 52).

**2.) Ordnungsliebe:** Personen mit hohen Werten planen voraus und haben eine klare Systematik im Vorgehen und eine klare Struktur und Ordnung. Ordnungsliebe ist nicht immer auch tatsächliche Ordentlichkeit.

**3.) Pflichtbewusstsein:** Bei hohen Werten halten die Personen an ethischen Prinzipien und Orientierungen fest und haben gesellschaftliche Standards umfassend internalisiert. Sie handeln von sich aus so, wie die Gesellschaft es von ihnen erwartet.

**4.) Leistungsstreben:** Hier handelt es sich um das Ausmaß, in dem eine Person durch persönliche Leistungen motiviert wird. Personen mit hohen Werten sind zielstrebig und engagiert um der Leistung willen.

**5.) Selbstdisziplin:** Bei hohen Werten ist die Fähigkeit groß, Aufgaben anzufangen und sie trotz Ablenkung oder Langeweile zum Abschluss zu bringen.

**6.) Besonnenheit:** Bei hohen Werten besteht die Tendenz, vor dem Handeln Dinge vollständig zu durchdenken. Überraschende Gelegenheiten werden seltener ergriffen.

„Eine mittlere bis hohe, aber nicht extreme Gewissenhaftigkeit ist für die meisten Führungspositionen hilfreich“ (Litzcke, S. 53).

### Offenheit für Erfahrungen

**1.) Fantasie:** Bei hohen Werten bestehen hohes Vorstellungsvermögen, Einfallsreichtum, Kreativität. In vielen Führungsbereichen ist Fantasie weniger gefragt als realistisches und pragmatisches Handeln.

**2.) Ästhetik:** Offenheit und Interesse für die Bereiche Kultur und Natur. Hier liegt kein Zusammenhang mit Führungsfunktionen vor.

**3.) Gefühle:** Personen mit hohen Werten sind empfänglich für eigene und andere Gefühle und erleben tiefe und differenzierte Gefühlszustände.

**4.) Handlungen:** Bei hohen Werten sind Personen offen für neue Wege und Handlungsweisen, während bei niedrigen Werten Routine und Vertrautes bevorzugt wird.

**5.) Ideen:** Personen mit hohen Werten interessieren sich für Intellektualität und beschreiben sich beispielsweise als bildungshungrig, interessiert, neugierig, lernbegierig.

**6.) Werte/Normen:** Hier handelt es sich um die Offenheit für die Überprüfung der eigenen Werte und Werte anderer.

Die beiden Dimensionen Extraversion und Gewissenhaftigkeit haben Einfluss auf Führungserfolg. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass für Führungserfolg eine hohe emotionale Stabilität, eher Extraversion, eher weniger Verträglichkeit und eher Gewissenhaftigkeit wichtig ist. Führungserfolg lässt sich aber nicht allein durch die Persönlichkeit der Führungskraft erklären. Die **Persönlichkeit der Mitarbeitenden** ist ebenso wichtig wie die Führungssituation und die Passung von Persönlichkeit und Anforderung (vgl. Kapitel 5). Hilfreicher als das Arbeiten mit den Dimensionen des Big Five ist das Arbeiten mit den Facetten, da diese eine differenziertere Analyse ermöglichen. Persönlichkeitstests wie z.B. das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung arbeiten u.a. mit dem Modell des Big Five.

Übung: (vgl. Arbeitsblatt 1 im Anhang)

- 1.) Auf einer Skala von 1(herausragend/stark) bis 5 (kaum vorhanden/schwach): Wo würden Sie sich bei den einzelnen Facetten einordnen?
- 2.) Wo würde eine Person Ihres Vertrauens Sie einordnen?

Laut ENGELS weist eine **erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit** achtzehn Eigenschaften auf (Engels, 2008). Diese sind:

#### 1. Visionär

Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln und durch diese eine klare Orientierung bei dem Formulieren und Verfolgen der Ziele zu geben.

## **2. Zielorientiert**

Hierzu zählt die Entscheidung für konkrete, terminierte, anspornende (aber realisierbare) Ziele und das kontinuierliche Gehen von kleinen Schritten zur Umsetzung.

## **3. Klar**

Klarheit bezieht sich auf die Fokussierung auf die Ziele sowie auf das Treffen von eindeutigen, schnellen und konsequenten Entscheidungen. „Wichtige Dinge sind immer einfach!“ (Engels, S. 31). Innere Klarheit erzeugt äußere Klarheit im Verhalten (vgl. Wesely, S.16f). Diese Klarheit hat auch Vorbildcharakter.

## **4. Verbindlich**

Diese Eigenschaft bezieht sich auf zwei Aspekte: die Führungskraft legt sich fest und baut eine Verbindung zum Gegenüber auf. „Unverbindlichkeit bedeutet Zeitverlust“ (Engels, S. 38). Ist ein Unternehmer verbindlich, werden auch die Partner entweder verbindlicher oder sie wenden sich ab. Wichtig ist die Verknüpfung von Freundlichkeit und Respekt mit klaren Entscheidungen bzw. Festlegungen oder konkreten Rückmeldungen.

## **5. Informationsorientiert**

Wichtig für Entscheidungen und Handlungen sind die Informationen, die für die eigenen Ziele relevant sind. Entsprechend werden Berichte, Branchenzahlen, Außendienstbewertungen oder andere Daten ausgewählt und ausgewertet. Neben der Datenauswertung sind unverfälschte Basisinformationen wichtig, also selbst vor Ort sein, das persönliche Gespräch suchen, etc.

## **6 Konsequent**

„Konsequenz bedeutet, meinem Wissen unmittelbar Entscheidungen folgen zu lassen, und zwar insbesondere dann wenn sie unangenehm sind.“ (Engel, S. 53). Wichtig ist grundsätzlich die Beantwortung der Frage, was ein Sachverhalt, ein Problem, eine Entscheidung konkret bedeutet und was nun getan wird.

## **7. Verantwortungsorientiert**

Erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten übernehmen Verantwortung für ihr Handeln. Wenn sie einen Fehler gemacht haben, geben sie dies zu und ziehen angemessene Konsequenzen. In der Verantwortungsübernahme sind sie Vorbild für andere.

## **8. Lösungsorientiert**

Alle Energien werden auf die Lösung des Problems konzentriert und nicht auf die Suche nach dem Schuldigen. Es geht um eine konkrete Lösung und nicht um Fehler oder Versäumnisse.

## **9. Motiviert und Motivierend**

Wichtig für die Arbeitsleistung ist die Arbeitsmotivation. Diese kann positiv beeinflusst werden durch konstante klare Zielvorgaben, Einbindung in relevante Prozesse, Unterstützung bei Problemen, laufende wertschätzende Kontrolle, öffentliche Anerkennung, ehrliches Interesse und die eigene Begeisterung der Führungskraft.

## **10. Positiv denkend**

Bei dieser Eigenschaft geht es um die Herangehensweise an Ziele, Aufgaben und Probleme in Form von Denken in positiven Möglichkeiten und die Konzentration auf positive Effekte. Die innere Überzeugung, dass es auch in schwierigen Situationen Chancen und Möglichkeiten gibt, weckt Energie.

## **11. Handlungsorientiert**

Nach Klärung des Ziels und der Festlegung der Vorgehensweise sollte man schnellstmöglich in die Realisation gehen. Den besten Zeitpunkt gibt es oft nicht. Deshalb sollte der erste Schritt zwar wohlüberlegt sein, aber auch möglichst schnell erfolgen.

## 12. Flexibel

Wenn Ziel, Konzept und Vorgehen feststehen, dann werden die Schritte der jeweiligen Realität angepasst. Dies kann auch bedeuten, den Vorgehensplan loszulassen und neue Schritte zu gehen.

## 13. Hartnäckig

Für den Erfolg ist es häufig wichtig, durchzuhalten, „Biss“ zu entwickeln, es mehrmals zu versuchen und nicht aufzugeben. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Geschichte von Ingvar Kamrad, der Gründer von IKEA. (vgl. Jungbluth) Der Grat zwischen erfolgreicher Hartnäckigkeit und fehlender Einsicht ist manchmal allerdings schmal. Das Zusammenspiel von Hartnäckigkeit und Informationsorientierung ist entscheidend.

## 14. Risikobereit

Manchmal ist es besser, um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis. Häufig sind die Widerstände besonders groß, bevor ein Projekt begonnen wurde. Wichtig ist, sich bestmöglich zu informieren und dann bereit zu sein, den Preis für das Risiko zu zahlen. Es geht um ein kalkuliertes Wagnis.

## 15. Vertrauend

Hierbei geht es um Vertrauen in sich selbst und in die Mitarbeiter. Selbstvertrauen, d.h. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, schafft Sicherheit und Ruhe. Durch die innere Überzeugung, dass die eigenen Ziele richtig und die Fähigkeiten ausreichend sind, entsteht eine positive, überzeugende Ausstrahlung.

## 16. Intuitiv (vgl. hierzu auch den Studienbrief von Wrede)

Neben dem planvollen Entscheiden spielt Intuition eine wichtige Rolle, insbesondere in komplexen Situationen, in denen bereits Erfahrungswissen besteht. Es handelt sich um das spontane Gefühl, dass etwas stimmig und richtig ist. Dieses „Bauchgefühl“ ist besonders in Phasen der Entspannung spürbar. Es empfiehlt sich, die intuitive innere Stimme neben den planvollen Entscheidungsschritten ernst zu nehmen.

## 17. Optimierend

Hiermit ist eine innere Haltung gemeint, die sich konstant mit der Frage auseinandersetzt, wie etwas noch besser gestaltet werden könnte (ohne den Anspruch auf Perfektion).

## 18. Eigenmotiviert

„Erfolgreiche Unternehmer sind oft von ihrer Arbeit durchdrungen. Sie machen das, was sie tun, einfach gerne“ (Engel, S. 149). Motivation wird hier verstanden als das innere Feuer, welches brennt, wenn man seiner ureigenen Sache folgt und etwas tut, was einen erfüllt und Freude bereitet.

Übung: (vgl. Arbeitsblatt 2 im Anhang)

Auf einer Skala von 1 – 5: wie stark ausgeprägt sind jeweils die 18 Eigenschaften? Welche Eigenschaft möchten Sie ggf. ausbauen?

In ihrem Text über Authentische Führung und Persönlichkeit empfiehlt WESELY, sich auf Stärken zu konzentrieren statt Schwächen abzubauen (vgl. auch Malik). ZENGER/FOLKMANN/EDINGER empfehlen einen ähnlichen, aber komplexeren Weg. „Was eine Führungskraft für eine Organisation wirklich unentbehrlich macht, ist nicht, in vielen Dingen gut zu sein: Stattdessen geht es darum, bei einigen wenigen Fähigkeiten herauszuragen, denn solche klaren Stärken lassen die unvermeidlichen Schwächen in den Hintergrund treten.“ (S.

58) Sie identifizieren **16 Hauptkompetenzen** von Führungskräften, die stark mit positiven geschäftlichen Ergebnissen korrelieren (vgl. S. 60f):

Abb. 1: Hauptkompetenzen einer Führungskraft (eigene Darstellung)

Hauptkompetenz	Gruppierung
1. Ist Ehrlich und integer	Charaktereigenschaft
2. Verfügt über technisches/fachliches Wissen	
3. Analysiert und löst Probleme	
4. Ist innovativ	
5. Entwickelt ihre Fähigkeiten weiter	
6. Konzentriert sich auf Ergebnisse	Ergebnisorientierung
7. Setzt anspruchsvolle Ziele	
8. Ergreift die Initiative	
9. Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend	Zwischenmenschliches Geschick
10. Inspiriert und motiviert andere	
11. Knüpft Beziehungen	
12. Fördert die Entwicklung anderer	
13. Kooperiert und fördert Teamwork	
14. Entwickelt strategische Perspektiven	Einsatz für Wandel
15. Setzt sich für Wandel ein	
16. Schafft Verbindungen zur Außenwelt	

Während es sich bei dem ersten Punkt um eine Charaktereigenschaft handelt, sind Eigenschaften zwei bis fünf persönliche Fähigkeiten. Bei den Punkten sechs bis acht geht es um Ergebnisorientierung, bei neun bis 13 um zwischenmenschliches Geschick und bei 14 bis 16 um den Einsatz für Wandel.

ZENGER/FOLKMAN/EDINGER haben untersucht, inwiefern sich diese 16 Kompetenzen durch andere Fähigkeiten bzw. Verhaltensweisen verstärken lassen. Sie erfassten, inwiefern also Kompetenz-Paare mit der gesamten Führungseffektivität korrelieren. Es lässt sich feststellen, dass bestimmte mit den Hauptkompetenzen zusammenhängende Verhaltensweisen die Kompetenz deutlich verstärken und die Führungseffektivität stark erhöhen.

Die Hauptkompetenzen können also durch **Verstärker** zur Spitzenklasse ausgebildet werden, wie bei einem **Crosstraining**: die Leistungsverbesserung entsteht durch die Kombination zweier Aktivitäten. Damit werden Führungskräfte herausragend und trotz möglicher Schwächen unentbehrlich für die Organisation. Wichtig ist, dass nicht einfach Schwächen beseitigt werden, sondern dass ein bis zwei Stärken dadurch perfektioniert werden, dass wichtige komplementäre Eigenschaften verbessert werden, die noch nicht genügend ausgeprägt sind.

Durch das Entwickeln einer bis mehrerer herausragender Stärken wird die Führungseffektivität exorbitant verbessert (vgl. Zenger/Folkman/Edinger, S. 63).

Das Crosstraining für Führungskompetenzen erfolgt in folgenden Schritten: 1. Die Stärken werden identifiziert durch Selbst- und Fremdwahrnehmung, 2. Eine Stärke wird entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen sowie der eigenen Vorliebe ausgewählt, 3. Es wird ein komplementäres Verhalten ausgewählt, das die Führungskraft gerne erweitern würde und linear entwickelt.

Erster Schritt: Stärken identifizieren (vgl. Arbeitsblatt 3 im Anhang)

1.) Bitte kreuzen Sie an, wie gut bzw. stark Sie sich in den Haupteigenschaften einschätzen. Eins ist herausragend, während Drei durchschnittlich und Fünf unterdurchschnittlich ist.

2.) Da Sie objektive Informationen darüber brauchen, was genau Sie gut können und was Ihre Stärken sind, ist eine Fremdeinschätzung wichtig. Ideal wäre eine 360-Grad Beurteilung, aber auch Feedback von verschiedenen Seiten ist hilfreich. Wichtig ist, dass Sie den Willen zum Zuhören zeigen und ein Gefühl der Sicherheit schaffen, damit das Feedback ehrlich ausfällt.

Zusätzlich zum Fragebogen können Sie folgende offene Fragen stellen:

- Bei welchen Führungsfähigkeiten habe ich in Ihren Augen Stärken?
- Gibt es auch eine Schwäche, die in Ihren Augen meine Führungsleistung deutlich beeinträchtigt, vielleicht sogar der Karriere schadet?
- Welche Führungsfähigkeit hätte, wenn diese besonders stark ausgebildet ist, den größten Einfluss auf die Organisation?
- Welche meiner Führungsfähigkeiten haben für Sie persönlich die größte Bedeutung?

Zweiter Schritt: Die Stärken nach Organisationsbedürfnissen und Vorlieben auswählen: (vgl. Arbeitsblatt 4 im Anhang)

Die Stärke, auf die sich die Führungskraft nun konzentriert, sollte für die Person selbst und auch für das Unternehmen wichtig sein. Entsprechend werden die Kreuze in den drei Kategorien vergeben. Die Stärke mit der höchsten Gesamtbewertung (den meisten Kreuzen in der Zeile) wird ausgewählt.

Ziel ist, die 5 größten Kompetenzen, die 5 wichtigsten Leidenschaften und die wichtigsten Prioritäten des Unternehmens miteinander abzugleichen.

Abb. 2: Beispiel Stärke auswählen (vgl. Zenger/Folkman/ Edinger, S. 64)

Haupteigenschaft	Eigene Kompetenzen	Eigene Vorlieben	Bedürfnisse d. Organisation	Ges.
Ist ehrlich und integer	x			1
Verfügt über technisches / fachliches Wissen	x	x		2
Analysiert und löst Probleme			x	1
Ist innovativ	x		x	2
Entwickelt seine Fähigkeiten weiter		x	x	2
<b>Konzentriert sich auf Ergebnisse</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>3</b>
Setzt anspruchsvolle Ziele			x	1
Ergreift die Initiative	x			1
Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend	x		x	2
Inspiziert und motiviert andere		x	x	2
Knüpft Beziehungen			x	1
Fördert die Entwicklung anderer				
Kooperiert und fördert Teamwork				
Entwickelt strategische Perspektiven			x	1
Setzt sich für Wandel ein	x			1
Schafft Verbindungen zur Außenwelt		x		1

Dritter Schritt: Ein komplementäres Verhalten als Kompetenzverstärker bestimmen (vgl. Arbeitsblatt 5 im Anhang)

An dieser Stelle werden die Kompetenzverstärker der ausgewählten Hauptkompetenz durchgegangen. Im ersten Schritt können Sie bestimmen, wie stark Sie bislang bei den Kompetenzverstärkern Ihrer Haupteigenschaften sind. Es geht darum, sich einen Kompetenzverstärker auszusuchen, der wichtig für das Unternehmen ist und dessen Verbesserung auch mit Begeisterung angegangen werden kann. Entweder wird ein guter Kompetenzverstärker noch verbessert, oder es wird ein nicht hoch ausgeprägter Verstärker gewählt, um durch seine Verbesserung die Effektivität der Hauptkompetenz deutlich zu erhöhen. Wählen Sie entsprechend Ihren Kompetenzverstärker unter Ihrer ausgewählten Hauptkompetenz aus, indem Sie ihn markieren.

Ist der Kompetenzverstärker gewählt, geht es darum, die entsprechende Verhaltensweise (z.B. „kommuniziert wirkungsvoll und umfassend“) genauer zu definieren (z.B. „ Klare Anweisungen, präziser Ausdruck, effektive Präsentationen, Konzepte verständlich erklären,“ etc.). Danach wird festgelegt, wie diese Verhaltensweise verbessert wird, z.B. durch Seminare, neue Projekte, Selbststudium, Vorbilder analysieren oder um Rat bitte, u.a.

Auf diese Weise können verschiedene herausragende Haupteigenschaften so verbessert werden, dass die Führungseffektivität deutlich gesteigert wird. Innerhalb von 30 bis 60 Tagen sollten erste konkrete Belege für den Fortschritt sichtbar sein. Nun kann ein weiterer Kompetenzverstärker entwickelt werden.

**Übung:**

1. Welches der drei Modelle finden Sie am überzeugendsten? (Facetten des Big Five Ansatzes, 18 Erfolgseigenschaften oder Crosstraining mit den Hauptkompetenzen)
2. Wählen Sie ein Modell, nutzen Sie es zur Reflexion und entscheiden Sie: was wollen Sie in den nächsten 6 Monaten ausbauen?

DATTNER/HOGAN verweisen auf einen weiteren Aspekt. Es handelt sich eher um eine Verhaltensweise als um eine Eigenschaft, auch wenn die Autoren Persönlichkeitstypen aus der Untersuchung ableiten. Das wichtigste Ergebnis der Studie besagt: **Wie jemand auf negatives Feedback und auf Misserfolge reagiert** sowie wem man die Schuld zuweist, **ist ein entscheidender Faktor für beruflichen Erfolg**. Erfolgreiche Führungskräfte hören bei negativem Feedback zunächst zu und kommunizieren. Sie reflektieren im zweiten Schritt die Situation. Sie reagieren nicht vorschnell, sondern denken nach, bevor sie reagieren. Die Reflexionsfrage lautet: was kann ich daraus lernen? „Ziel der Strategie ist, zu verhindern, dass sich der Fehler wiederholt“ (Dattner/Hogan, S. 10).

**Übung:**

Wie gehen Sie mit negativem Feedback und Misserfolgen um?

### 3. Führung

Bevor Führungsmodelle und Führungstechniken erörtert werden, sollen Führung und Führungskompetenz definiert werden.

Die **Komponenten der Führung** sind die **Führungskraft** mit ihrem Verhalten, ihren Werten und Einstellungen, die **Geführten** sowie die **Führungssituation**, also der Kontext, in dem geführt wird. Die Ansätze der Führung unterscheiden sich darin, worauf der Fokus gelegt wird (vgl. Lohaus/Habermann, S. 43). KERSCHREITER bezeichnet **Führung** als die Beeinflussung von Menschen durch Kommunikationsprozesse. Es geht um den Einflussprozess, durch den eine Führungskraft die Geführten dazu bringt, einen Beitrag zur Verwirklichung der Ziele der Organisation oder Gruppe zu erbringen. (vgl. Kerschreiter, S. 138). LOHAUS/HABERMANN definieren Führung als Beeinflussung anderer Menschen, ein allgemeines Verhalten zu zeigen, das vom Führenden gewünscht wird. Das Verhalten kann und soll unabhängig von einem speziellen sachlichen Teilbereich oder Prozess gezeigt werden. Das Verhalten soll einen Beitrag zum monetären Unternehmenserfolg leisten. „Unternehmensführung ist dagegen die Steuerung des Unternehmens oder von Teilen des Unternehmens zur Erreichung vorgegebener Unternehmensziele“ (Lohaus/Habermann, S. 1). Teilbereiche bzw. Prozesse sollen unabhängig von den handelnden Personen optimiert werden. **Führung beinhaltet drei Dimensionen**: 1. Es handelt sich um ein Gruppenphänomen, welches die Interaktion von zwei oder mehreren Personen einschließt, 2. ist Führung intentionale soziale Einflussnahme, und 3. zielt Führung darauf ab, durch Kommunikationsprozesse ein Ziel zu erreichen (vgl. Kastner, S. 26).

**Stimmige Führung** beinhaltet drei Komponenten (vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann, S. 27 ff). Sie ist: 1. wesensgemäß, d.h. in Übereinstimmung mit der Persönlichkeit der

Führungskraft, 2. system- und situationsgerecht, also in Übereinstimmung mit dem jeweiligen Kontext, 3. metakommunikativ, d.h. im Austausch mit den Rollenpartnern über das Wie der gemeinsamen Kommunikation und Kooperation.

**Wesensgemäß** bedeutet, das Führungsverhalten muss zur Person der Führungskraft passen. Dies setzt Klarheit über eigene Dispositionen und innere Einstellungen und Prozesse voraus.

**Situationsgerechtes** Führen beinhaltet ein Verhalten, welches die Situation zulässt oder sogar erfordert. **Metakommunikatives** Führen integriert das wesensgemäße Verhalten mit der Erkundung von Erwartungen und Reaktionen der Mitarbeitenden. Es geht darum zu erfahren, mit welchen positiven oder negativen Reaktionen die Führungskraft umgehen muss und welche Konsequenzen sie daraus für das zukünftige Handeln zieht. Durch regelmäßiges Feedback soll „ein Klima entstehen, in dem Offenheit möglich ist, um einen konstruktiven Austausch über die Art der Zusammenarbeit und deren Verbesserungsmöglichkeiten zu führen“ (Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann, S. 30).

Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte ist die **Dynaxität** (vgl. Kastner). Dynaxität beschreibt die zunehmende Dynamik (immer höheres Veränderungstempo) und Komplexität (Vielfältigkeit und Vernetzung) in der Wirtschaft. „Die Verbindung von immer schnelleren Zustandsveränderungen (Dynamik) und steigender Komplexität bewirkt eine geringere Vorherseh- und sagbarkeit sowie Transparenz, daraus resultieren höhere Entscheidungsunsicherheit und Vertrauensverluste in die Führungsfähigkeit“ (Kastner, S. 38). Die Lösung ist nach KASTNER ein integratives Leistungs-, Gesundheits-, Demografie-, Diversity- und Innovationsmanagement.

Was sind dann aber Führungskompetenzen?

**Kompetenz** ist die Fähigkeit, Fertigkeit oder das Merkmal, welches dazu beiträgt, eine komplexe Situation effektiv zu bewältigen (vgl. Häring/Litzcke, S. XII). Eine andere Definition beschreibt Kompetenz als das (Handlungs-)Wissen, die Transferfähigkeit und die Motivation, das Wissen auch umzusetzen (vgl. Wesely, Persönlichkeit und Führung).

**Kompetenzen einer Führungskraft** beinhalten Fach- und Methodenkompetenz (Disposition zur Lösung sachlicher Probleme), Personale Kompetenz (Disposition, reflexiv zu handeln, sich selbst treffend einzuschätzen, produktive Werthaltungen, Motive und Einstellungen zu entwickeln), Sozial-kommunikative Kompetenz (Fähigkeit, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert handeln zu können), sowie umsetzungsorientierte Kompetenz (Fähigkeit, aktiv und auf die Umsetzung von Absichten und Plänen zu fokussieren).

Während die Persönlichkeit der Führungskraft im Kern unveränderbar ist, lassen sich Einstellungen und Verhaltensweisen verändern. „Die unveränderbaren Anteile bei sich selbst als Führungskraft und bei anderen zu erkennen bewahrt vor vermeidbaren Enttäuschungen. Wenn eine Führungskraft versucht, Eigenschaften an Mitarbeitern oder sich zu ändern, die nicht änderbar sind, verschwendet sie Energie und erlebt Frustration. Sinnvoller ist es, die Energie auf veränderbare Dinge zu konzentrieren, die eigene Energie als Führungskraft also intelligent einzusetzen“ (Häring/Litzcke, S. XVIII).

Interaktionsansätze der Führungstheorie berücksichtigen vier Variablengruppen: 1. Die Persönlichkeitsstruktur des Führenden, 2. Die Persönlichkeit der Geführten, 3. Die Struktur

und Funktion der Gruppe als Ganzes, 4. Die spezifische Situation (vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 333).

Welche Art zu führen man wählt, welches Führungsverhalten man zeigt, welchen Führungsstil man übernimmt hat nicht nur mit der eigenen Persönlichkeit, sondern auch mit den Vorstellungen über die Mitarbeiter zu tun.

Auf Persönlichkeit wurde bereits ausführlich eingegangen. Im Folgenden geht es noch einmal kurz um die wesensgemäße Führung. Führungsverhalten und Führungsstil sind Thema bei der Situationsgerechten Führung.

#### **4. Wesensgemäße Führung: Selbst-Führung**

Wie sieht wesensgemäßes Führen aus?

Wesensgemäßes Führen bedeutet, dass die Führungskraft sich selbst, die eigenen Eigenschaften, Werte und Einstellungen reflektiert und sich die passende Führungsrolle dazu sucht bzw. die Führungsrolle entsprechend gestaltet. Im Arbeitspapier von WESELY: „Authentische Führung und Persönlichkeit“ wurde auf Strategien zur wesensgemäßen, authentischen Führung bereits ausführlich eingegangen. Deshalb werden an dieser Stelle nur einige Aspekte erneut aufgegriffen:

Die Kenntnis der eigenen Persönlichkeit, der eigenen Stärken und Schwächen ist wichtig. Regelmäßige Selbstreflexion, Authentizität als Wirkungskategorie (vgl. Wesely, S. 3), der Abgleich von Rollenerwartungen und den eigenen Möglichkeiten, sowie das bewusste Einsetzen von Stärken gehören also zur wesensgemäßen Führung.

Die eigenen Werte sollten zur Führungsrolle passen. Laut HOSSIEP/MÜHLHAUS sind die Werte sogar der Kern der Persönlichkeit. Tatsächlich ist der Energieaufwand geringer und die Effektivität höher, wenn die eigenen Werte durch das Ausfüllen der Führungsrolle vorkommen. Zufriedenheit ist nur möglich, wenn die eigenen Werte im Leben gelebt werden (in der Arbeitswelt oder im Alltag). Falls die eigenen Werte in keinem Lebensbereich vorkommen, kann dies sogar krank machen.

Übung: eigene Werte bestimmen (vgl. Arbeitsblatt 6)

Nehmen Sie sich das Arbeitsblatt zur Hand. Kreisen Sie im ersten Schritt die zehn Werte ein, die Sie am wichtigsten finden. Im zweiten Schritt bestimmen Sie bitte daraus Ihre fünf wichtigsten Werte. Nun reduzieren Sie bitte auf die drei allerwichtigsten Werte. – Und was, wenn Sie nur einen einzigen Wert benennen dürfen?

Schreiben Sie dann Ihre fünf wichtigsten Werte auf. Kommen diese in Ihrem Leben vor?

Welche Werte können Sie in der Führungsrolle leben?

#### **5. Situationsgerechte Führung: Mitarbeiterführung**

Wie kann man situationsgerecht Führen?

Um diese Frage zu beantworten, wird auf das Führungsmodell von LOHAUS/HABERMANN zurückgegriffen (vgl. Lohaus/Habermann, S. 41). Hier wird zwischen indirektem und direktem Führen unterschieden:

Abb. 3: Indirektes und Direktes Führen**Indirektes Führen: Wie es die Führungskraft macht**

- Führung durch Vorbild, Führungsstil
- Motivierung

**Direktes Führen: Was die Führungskraft macht**

- Entscheiden
- Ressourcen sichern
- Informieren
- Leistung managen
- Repräsentieren

**5.1 Indirekte Führung**

Indirektes Führen geschieht viel durch die Vorbildfunktion der Führungskraft. Das Verhalten der Führungskraft erhält **Symbolcharakter**. So, wie in der Kommunikationspsychologie der Satz gilt „Man kann nicht nicht kommunizieren (vgl. Watzlawick), gilt für Führung „Man kann nicht nicht führen!“ (vgl. Mahlmann, S. 113 – 152). Mitarbeitende achten auf alles, was ihre Vorgesetzten tun oder nicht tun. Sie interpretieren ihre Beobachtungen vor ihrem Erwartungshorizont. Das Führungsverhalten erhält Zeichencharakter. Die Zeichen werden zu bedeutungsvollen Aussagen, zu Botschaften. Diese Botschaften dienen den Mitarbeitenden als Grundlage für das eigene Tun und Lassen. Führungskräfte können Verhalten wahrscheinlich machen, indem sie Symbole bewusst einsetzen. Die jeweilige Unternehmenskultur definiert die Sinn- und Bedeutungsfolien der Symbole. Symbole können Rituale und Verhalten (Gestaltung von Besprechungen, Ehrungen, Grüßen, Umgang mit Mitarbeitern, u.a.) sein und auch die äußere Gestaltung (Räume, Parkplätze, Möblierung, Bilder an der Wand, Kleidung, u.a.). Voraussetzung für die Vorbildfunktion ist, dass das Verhalten mit dem Gesagten übereinstimmt (vgl. Lohaus/Habermann, S. 56). Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Mitarbeiter besonders offen sind für den Einfluss von Führungskräften, wenn sie sich mit ihnen identifizieren können.

Übung:

1. Welche Symbole setzen Sie bewusst und unbewusst ein?
2. Wie wollen Sie als Vorbild wirken? Welche Symbole wollen Sie einsetzen?

PUNDT/FRANKE gehen der Frage nach, welche **Führungsstile** nachweislich zum Führungserfolg führen. Im Ergebnis heben sie zwei hervor: Die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sowie die Transformationale Führung. Unter Führungsstil wird ein typisches, dauerhaftes Verhaltensmuster einer Führungskraft verstanden, welches über verschiedene Mitarbeiter und Situationen hinweg gezeigt wird.

Während **Aufgabenorientierung** das Ausmaß beschreibt, in dem die Führungskraft Rollen definiert und organisiert, Ziele festlegt und sich auf deren Erreichung konzentriert und Kommunikationsmuster etabliert, beinhaltet **Mitarbeiterorientierung** das Interesse für die Belange der Mitarbeitenden, das Bemühen um deren Wohlbefinden, Unterstützung und Wertschätzung. „In ihrer Meta-Analyse konnten Judge/Piccolo/Ilies (2004) bedeutsame Zusammenhänge sowohl zwischen Aufgabenorientierung und gängigen Erfolgskriterien wie

Effektivität der Führungskraft bzw. Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch zwischen Mitarbeiterorientierung und diesen Erfolgskriterien nachweisen, wobei die Zusammenhänge für Mitarbeiterorientierung stärker ausfallen“ (Pundt/Franke, S. 120).

Transaktionale und Transformationale Ansätze konzentrieren sich auf die Führungsbeziehung. Während sich Transaktionale Führung konzentriert auf die Zielvorgabe und die Schaffung von Anreizen zur Zielerreichung, will **Transformationale Führung** Wertpräferenzen verändern (Einstellungs- und Verhaltensänderung sowie Schaffung von Akzeptanz). Die Transformationale Führungskraft gibt neue Werte vor und setzt sie durch. Sie konzentriert sich auf den Prozess der Beeinflussung von Grundeinstellungen, sucht Zustimmung und Selbstverpflichtung. Bedürfnisse werden so gesteuert, dass sie mit Organisationszielen übereinstimmen. Die Führungskraft „transformiert“ also Mitarbeiter, indem sie die Wichtigkeit von Resultaten verdeutlicht (vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 341-345). Drei Merkmale sind entscheidend:

**Charisma:** Emotionen und Identifizierung werden initiiert, Wichtiges wird von Unwichtigem unterschieden, Visionen formuliert und Vertrauen, Respekt und Stolz (dabei zu sein) hergestellt. Laut ANTONAKIS/FENLEY/LIECHTI ist Charisma lernbar. Charisma beruht auf Wertvorstellungen und Gefühlen. „Um andere Menschen überzeugen zu können, muss man sich einer starken, gut durchdachten Rhetorik bedienen, persönlich und moralisch glaubwürdig sein und die Gefühle und Leidenschaften seiner Zuhörer ansprechen“ (Antonakis/Fenley/Liechti, S. 50). Die Autoren haben 12 Charismatic Leadership Tactics (CLT) herausgearbeitet:

- Metaphern,
- Gleichnisse und Analogien,
- Geschichten und Anekdoten,
- Kontraste,
- rhetorische Fragen,
- Dreierlisten,
- der Ausdruck moralischer Überzeugungen,
- Widerspiegelung des Gruppenempfindens,
- Setzen ehrgeiziger Ziele,
- Vermittlung eines festen Vertrauens darauf, dass diese Ziele sich erreichen lassen,
- lebendige Sprechweise, Mimik, Gestik.

CLT sollten nicht nur bei Vorträgen und Präsentationen eingesetzt werden, sondern auch in alltäglichen Gesprächen.

**Geistige Anregung:** Das Bewusstsein der Mitarbeiter für bestimmte Fragestellungen wird sensibilisiert, neue herausfordernde Perspektiven geschaffen und innovative Problemlösung gefördert.

**Individuelle Beachtung:** Persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter werden berücksichtigt, Unterstützung und persönliche Förderung spielen eine wichtige Rolle.

Insgesamt geht es also bei der Transformationalen Führung um Bewunderung und Vertrauen, Herausforderung und Vermittlung von Sinn, Anregung zur Kreativität und Förderung von persönlichem Wachstum (vgl. Pelz). Es sind also nicht nur Techniken zur Verhaltensbeeinflussung, sondern auch das Vermitteln einer motivierten, aktiven Grundeinstellung und Sinnerleben.

„Transformationale Führung hat sich in einer Vielzahl von Studien als effektive Form der Führung erwiesen (Felfe, 2006), was auch im Rahmen einer Meta-Analyse von Judge/Piccolo (2004) bestätigt werden konnte. Transformationale Führung trägt demnach ebenfalls zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeiter bei (...)“ (Pundt/Franke, S. 121). Eine Befragung von PELZ „hat bestätigt, was erfolgreiche Unternehmen wie z.B. die Hidden Champions schon immer praktiziert haben. Es sind recht einfache `Spielregeln´ und Verhaltensweisen“ (Pelz, S. 38). **Verhaltensweisen** einer Transformativen Führungskraft sind: Vorbild sein, Andere herausfordern (Inspiration), Fair kommunizieren, Kompetenzen entwickeln, unternehmerisch handeln, zur Leistung anregen (Stimulation) (vgl. Pelz, S. 36 – 38).

SIMON untersuchte **Hidden Champions**, die unbekanntes Weltmarktführer im deutschsprachigen Raum (z.B. Tetra, Burda). Meistens handelt es sich um mittelständische Unternehmen, häufig Familienbetriebe. Die Frage, warum diese Unternehmen so erfolgreich sind, wurde für den Bereich Führung folgendermaßen beantwortet: An der Spitze herrschte eine hohe Kontinuität. Meist fangen die Führungskräfte jung an und bleiben. Es handelt sich um Persönlichkeiten, die mit Hingabe arbeiten, Verantwortung übernehmen, eine große Glaubwürdigkeit ausstrahlen, einen inneren Kern von Werten vertreten und eine hohe Energie und Dynamik besitzen. Sie zeichnen sich aus durch fokussierte Zielstrebigkeit, Mut zum Risiko, Energie, Vitalität, Ausdauer. Sie können andere begeistern, haben Visionen und motivieren. Der Führungsstil ist **autoritär in den Grundwerten und partizipativ von den Abläufen und Ausführungsdetails** her. Sie lassen große Spielräume, aber es gibt eine klare Verantwortung für die Resultate. Führung funktioniert stark durch die Soziale Kontrolle durch die Gruppe und durch die Selbstkontrolle durch Werte. Es herrscht eine Mitarbeiterkultur der Hochleistung und Intoleranz gegenüber Drückebergern (vgl. Simon).

KOUZES/POSNER interviewten 1.300 transformational führende Vorgesetzte in den 80er Jahren und leiteten fünf Führungspraktiken ab (vgl. STIPPLER/Moore/Rosenthal/Dörffer, S. 60):

1. Model the Way – Mit guten Beispiel vorangehen (Vorbildfunktion, Prototyp)
2. Inspire a shared Vision – zu einer gemeinsamen Vision inspirieren
3. Challenge the Process – das Bestehende herausfordern (Innovationen, Herausforderungen)
4. Enable others to act – andere zum Handeln befähigen (Kooperation und Respekt)
5. Encourage the heart – das Herz ansprechen (Lob, Wertschätzung)

LOEBBERT weist in Bezug auf Veränderungsprozesse darauf hin, wie wichtig für Mitarbeiter das Erleben von **Sinn** ist. Eine Technik zur Vermittlung des Sinnerlebens ist das **Storymanagement**. Durch das bewusste Einsetzen von Geschichten („Wer sind wir“ – Geschichten, „Wohin wollen wir“ Geschichten, Heldengeschichten, u.a.) wird den Mitarbeitenden der Kontext der Veränderung, die Rolle der Beteiligten und die eigene Rolle im Ganzen vermittelt. Die Mitarbeitenden können sich mit ihrer eigenen Geschichte in Bezug setzen zum Gesamt-Epos.

Übung:

1. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
2. Welche Führungskultur herrscht bei Ihnen? Welche (ungeschriebenen) Regeln gelten? Welches Verhalten wird belohnt, welches sanktioniert?
3. Sind Sie damit zufrieden?
4. Welche der obigen Anregungen spricht Sie an?
5. Wollen Sie etwas verändern? Ggf: was konkret?

Wichtig für die Wahl des eigenen Führungsstils ist u.a. das Konzept der **impliziten Geführtentheorien**. Dies beinhaltet Vorstellungen und Überzeugungen darüber, welche Eigenschaften Mitarbeitende im Allgemeinen haben und was gute und effektive Führung in diesem Fall ausmacht (vgl. Pundt/Franke, S. 125). Es gibt Vorstellungen über den guten Mitarbeiter (Prototyp) und den schlechten Mitarbeiter (Antiprototyp). In einer aktuellen Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeitenden mit ihrer Führungskraft umso zufriedener waren, je mehr diese der Vorstellung des Prototypen anhängt. „Mit anderen Worten: je eher die Führungskraft an das Gute im Mitarbeiter glaubt, desto besser wird sie in den Augen der Mitarbeiter wahrgenommen“ (Pundt/Franke, S. 125).

Übung:

Welches Bild vom Mitarbeiter an sich und von Ihren Mitarbeitenden haben Sie?

**Motivation** soll an dieser Stelle nur in einigen Aspekten aufgegriffen werden.

Leistung ist unter der Annahme, dass der Arbeitsplatz bzw. die Tätigkeit keine Beschränkung darstellen, die multiplikative Verknüpfung von Fähigkeit und Motivation. Als Gleichung sähe dies so aus: Leistung = Fähigkeit x Motivation (vgl. Lohman/Habermann, S. 35). NICOLAI stellt die Gleichung auf: Motiv + Anreiz -> Aktion (vgl. S. 138).

Wichtige Motive im Arbeitskontext sind Leistung, Macht und Anschluss. Unterschieden wird weiterhin zwischen dem **expliziten (bewussten) Motivsystem**, welches größtenteils in Jugend und Erwachsenenalter festgelegt wird, sowie dem **impliziten (unbewussten) Motivsystem**, welches teilweise genetisch festgelegt ist, teilweise in früher Kindheit entstand. Wenn Handlungen ausgeführt werden sollen, die nicht mit den aktuellen Zielen und Motiven übereinstimmen, muss **Volition** eingesetzt werden. Volition beschreibt Willensprozesse, die der Handlungsregulation dienen. Dies kostet Energie. Kongruenz von expliziten und impliziten Motiven (**Motivkongruenz**) bei einer Tätigkeit führt zu intrinsischer Motivation. Die expliziten Motive werden als **kognitive Präferenzen** beschrieben, also als bewusste Gedanken und Entscheidungen, die verbal benannt werden können. Dies ist in der Führungspraxis der Kopf-Bereich. Die impliziten Motive werden als **affektive Präferenzen** beschrieben, welche durch unbewusste Gefühle und Bedürfnisse verursacht werden. Häufig kann dies nicht sprachlich benannt werden, sondern eher über Bilder oder das Gefühl von Freude. In der Führungspraxis spricht man vom Bauch-Bereich. Hinzu kommen **subjektive Fähigkeiten**, also die Kompetenzerwartung, die eigene Bewertung der Fähigkeiten. Dies ist der Hand-Bereich.

„Subjektive Fähigkeiten, kognitive Präferenzen und affektive Präferenzen machen die drei strukturellen Komponenten der Motivation aus“ (Strasser/Kehr, S. 277). Das motivationale

Selbstbild ist verhaltensentscheidend. Während explizite Motivation über Gespräche herausgefunden werden kann, können die impliziten Motive nicht direkt eruiert werden (es gibt ja keinen bewussten, sprachlichen Zugang). Es bietet sich an, über Verhaltensbeobachtung, Beobachten von Emotionen bei Entscheidungen bzw. bestimmten Situationen oder biografiebezogene Fragen Rückschlüsse zu ziehen. Stimmen Kopf, Bauch und Hand überein, ist ein Flow-Erleben sehr wahrscheinlich. „Im Flow-Zustand ist man wie von selbst motiviert und benötigt keinerlei Willensanstrengung, um sich zur Ausführung der aktuellen Tätigkeit zu überwinden. Man fühlt sich optimal beansprucht, hat aber gleichzeitig das Gefühl, alles unter Kontrolle zu haben“ (Strasser/Kehr, S. 278).

#### Übung:

1. Was motiviert Sie, was spornt Sie an in Ihrer Tätigkeit? (Kopf)
2. Spontan: was erfüllt Sie mit Freude, was würden Sie gerne mal machen, bei welchen Tätigkeiten fühlen Sie sich wohl, vielleicht sogar glücklich? (Herz)
3. Was können Sie gut? (Hand)
4. Bei welcher Tätigkeit stimmen Kopf, Herz und Hand überein?
5. Können Sie diese Fragen für Ihre wichtigsten Mitarbeiter beantworten? (Bei Frage 2 können es nur Rückschlüsse oder Vermutungen aufgrund von Beobachtungen sein)

## 5.2 Direkte Führung

Direktes Führen beinhaltet Führungsaufgaben und -techniken.

Im Folgenden sollen die Aufgaben kurz dargestellt werden (vgl. Lohaus/Habermann).

**Entscheidungen treffen** gilt als eine der zentralen Aufgaben von Führung. Wenn eine Alternative aus mindestens zwei Optionen ausgewählt wird, nachdem diese Optionen bewertet wurden, spricht man von einer Entscheidung. Insbesondere bei komplexen Fragestellungen ist es sinnvoll, zu unterscheiden zwischen der Phase der Entscheidungsvorbereitung (Sammeln von Handlungsalternativen, deren Analyse und Bewertung) und dem Urteil (Auswahl einer Handlungsoption). Während operative Entscheidungen dringend sind, eine geringe Tragweite, meist eine sichere Grundlage und eine kurze Vorbereitungsphase haben, sowie gegenwartsorientiert sind, sind strategische Entscheidungen wichtig, zukunftsorientiert, relativ unsichere Einflussfaktoren, haben eine große Tragweite und brauchen deshalb eine lange Vorbereitungsphase. Es wird unterschieden zwischen rationaler und intuitiver Entscheidung. Als Führungskraft ist die rationale Entscheidung unabdingbar. Intuition kann eingesetzt werden bei komplexen Fragestellungen, wenn die Führungskraft in dieser Situation großes Erfahrungswissen besitzt. Zu intuitivem Entscheiden vergleiche BRAUN und GIGERENZER.

**Ressourcensicherung** lässt sich in drei verschiedene Kategorien einteilen: Sachbezug (z.B. Material, Investitionsgüter), Personalbezug (z.B. Personalbedarf, Qualifikationsbedarf, Mitarbeiterbedürfnisse), Koordinierungsbezug (z.B. zeitliche Abfolge und Anteile der Nutzung von Maschinen, Zeitplan für Mitarbeiter in verschiedenen Projekten).

**Informieren** ist Voraussetzung für das Funktionieren des Arbeitsprozesses. Es gibt drei Informationsrollen: Informationssammler, Informationsverteiler und Sprecher.

Regeln für gutes Informieren sind: 1. Alle relevante Informationen weitergeben, um verantwortungsbewusstes und zielgerichtetes Handeln zu ermöglichen, 2. Mitarbeiter und Betroffene direkt informieren, Flurfunk vermeiden, 3. Proaktiv informieren, nicht nur auf Nachfrage, 4. Nicht nur über Entscheidungen informieren, sondern auch über Absichten, Pläne und Entwicklungen, 5. Aufklären über Hintergründe von Entscheidungen (vgl. Lohaus/Habermann, S. 112).

**Leistung managen** beinhaltet Ziele vereinbaren, Delegieren, Kontrollieren sowie Leistung beurteilen und fördern.

**Repräsentieren** entspricht der Informationsrolle als Sprecher. Die Bereiche sind Auftreten 1. in der Öffentlichkeit, 2. gegenüber Mitarbeitern und 3. gegenüber Vorgesetzten bzw. Kunden. Aspekte vorteilhaften Repräsentierens sind:

- Körperliche Erscheinung
- Kleidung
- Ansprache
- Inhalte
- Kommunikationsverhalten
- Unpersönliche Attribute

## 6. Metakommunikative Führung: Kommunikation

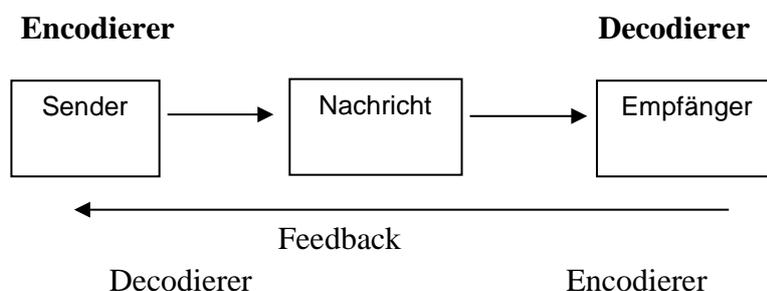
Kommunikation ist DAS Mittel der Führung (vgl. z.B. Malik, Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer, S. 40). Der Zusammenhang zwischen offener Kommunikation und Arbeitszufriedenheit ist gut belegt. (vgl. Lohaus/Habermann, S. 107). Deshalb sollen hier grundlegende Aspekte der Kommunikation noch einmal dargestellt und auf Führung bezogen werden.

### 6.1 Kommunikation

Kommunikation wird definiert als Interaktion zwischen Sender und Empfänger.

Der Sender sendet eine Nachricht, indem er seine Botschaft encodiert. Er nutzt Symbole wie Sprache, Stimmklang, Körpersprache, Raumverhalten. Der Empfänger wiederum decodiert, also entschlüsselt, die empfangenen Symbole. Dies kann im Sinne des Empfängers sein oder auch anders.

Abb. 4: Das Kommunikationsmodell (communicare = Teilen)



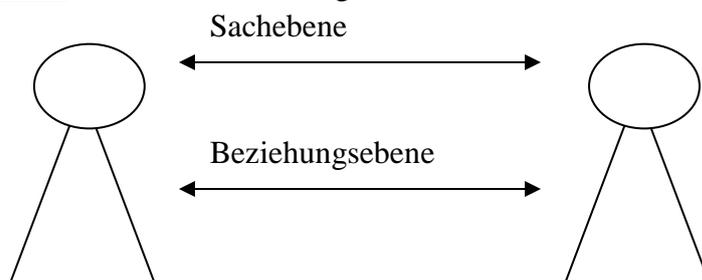
Vgl. David Bernstein: Die Kunst der Präsentation, Campus, Frankfurt a.M. 1995, S. 24ff, Scharlau/Rossié, S. 24f, sowie Lohaus/Habermann, S. 105ff.

Warum ist dieses Wissen für die Führungskraft wichtig? Weil es einen wichtigen Sachverhalt verdeutlicht: Das, was ich sende, ist nicht das, was der andere versteht. Die Symbole, die der Sender zum Vermitteln seiner Nachricht nutzt, können vom Empfänger ggf. ganz anders entschlüsselt und interpretiert werden. Dies liegt daran, dass Wahrnehmung immer subjektiv ist. Jeder Mensch hat aufgrund seiner Sozialisation „Brillen“ auf. Diese „Brillen“ beeinflussen die Verarbeitung einer Nachricht beim Empfänger. Jede Nachricht wird durch alte Programme und Erfahrungen eingefärbt. Dabei entstehen Gefühle. Kein Mensch erfasst und empfindet als Empfänger den Inhalt einer Nachricht genauso, wie dies der Sender beabsichtigt! (vgl. Birkenbihl)

An dieser Stelle wird deutlich, dass Missverständnisse in der Kommunikation alltäglich sind. Überspitzt formuliert könnte man sogar sagen, es ist eher ein glücklicher Zufall, wenn sich Sender und Empfänger verstehen. Es gibt in der Kommunikation bestenfalls eine Schnittmenge des Encodierens und Decodierens. Als Führungskraft ist es also wichtig, 1. genau zu überlegen, wie ich eine Nachricht so vermittele, dass diese möglichst so ankommt wie beabsichtigt (z.B. persönlich und schriftlich, erst den Gesamtzusammenhang, dann die Details,...) und 2. sich mit verschiedenen Mitteln rückzuversichern, ob die Nachricht so ankam, wie es beabsichtigt war (z.B. nachfragen, wiederholen lassen, ...).

Encodiert und Decodiert wird allerdings nicht nur auf der Sachebene. In jeder Kommunikation gibt es eine Inhalts- und eine Beziehungsebene (vgl. Watzlawick). Die Inhalts- oder Sachebene wird verbal ausgedrückt und beinhaltet z.B. Sachverhalte, Ziele, Kosten, Termine. Die Beziehungsebene beschreibt Emotionen, Beziehungen und Kontext. Ausgedrückt wird diese Ebene über Stimmklang, Körperhaltung und Körperspannung, Mimik, Gestik und Raumverhalten.

Abb. 5: Sach- und Beziehungsebene

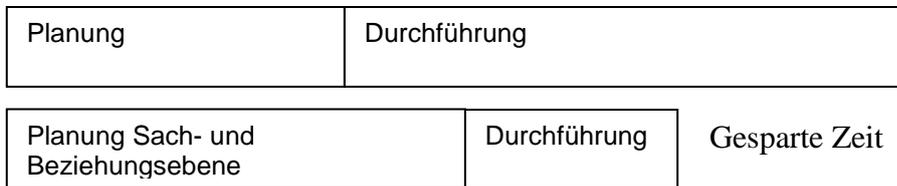


Im Zweifelsfall wirkt die Beziehungsebene stärker als die Sachebene und gibt den Ausschlag beim Interpretieren der Nachricht. Aus diesem Grund ist es wichtig, in Sachgesprächen bewusst auch auf die Beziehungsebene zu achten. Bei der Planung eines neuen Projektes zum Beispiel oder bei einer neuen Kooperation ist es sinnvoll, anfangs viel Energie auf die Beziehungsebene zu verwenden. Wenn diese störungsfrei verläuft, wird die Kommunikation auf der Sachebene vereinfacht bzw. erst ermöglicht. Gibt es Störungen auf der Beziehungsebene, gibt es „psychologischen Nebel“, der den klaren Blick auf der Sachebene erschwert.

Aus dem Zeitmanagement gibt es das Prinzip der Planung (vgl. z.B. Knoblauch et al). Dies wird hier erweitert um den Aspekt „Beziehungsebene einbeziehen“, also emotionale

Sicherheit geben, kennenlernen, Sympathie herstellen, Begeisterung wecken, Gemeinsamkeiten finden, „emotionales Guthaben“ aufbauen (vgl. Kapitel 7).

Abb. 6: Planung und Durchführung



Je mehr Zeit man im Vorfeld in die Planung investiert, desto effizienter ist später die Durchführung. Ähnlich gilt dies für das **Einbeziehen der Beziehungsebene**. Wenn am Anfang Zeit investiert wird, um die Beziehungsebene störungsfrei zu gestalten, verläuft das Projekt bzw. die Zusammenarbeit später effizienter. Dies bedeutet, dass am Anfang Zeit für Kennenlernen, Sicherheit gewinnen, Gruppenfindung und Gruppengestaltung (Rollenfindung) sowie das Festlegen von Verhaltensregeln eingeplant werden sollte. Dies erleichtert später die produktive Zusammenarbeit.

Kommunikation wird umso effektiver und effizienter, je klarer die **Zielsetzung** ist. Die Zielsetzung kann auf der Sach- und auf der Beziehungsebene erfolgen. Dies gilt für direkte Gespräche, Telefonate und Schriftverkehr (inklusive Emails). Insbesondere bei schwierigen Gesprächen ist es wichtig, sich im Vorfeld zu fragen:

- Was ist mein Ziel auf der Sachebene?
- Was ist mein Ziel auf der Beziehungsebene?
- Was will ich in diesem Gespräch erreichen (max-min)?

Übung:

Denken Sie an ein neu anstehendes Projekt: wie können Sie sinnvoll zu Beginn die Beziehungsebene einbeziehen, um später die Zusammenarbeit zu erleichtern?

SCHULZ VON THUN hat das Modell der zwei Ebenen noch erweitert. Jede Nachricht beinhaltet nicht zwei, sondern **vier Ebenen**. Wenn der Sender auf vier Seiten sendet, dann hört der Empfänger entsprechend auch auf **vier Ohren** (vgl. Schulz von Thun 1):

Abb. 7: Vier Seiten einer Nachricht



Die Sachebene beinhaltet die Sachbotschaft: Worüber ich informiere. Die Selbstoffenbarungsebene enthält eine Ich-Botschaft. Dies kann eine bewusste

Selbstdarstellung beinhalten wie auch eine unbeabsichtigte Selbstenthüllung. Die Beziehungsebene besteht aus einer Wir- oder Du-Botschaft: Wie wir zueinander stehen oder was ich von Dir halte. Die Appellebene beinhaltet eine Einfluss-Botschaft: Wozu ich Dich veranlassen möchte. Grundsätzlich schwingen bei jeder Nachricht alle vier Seiten mit, unabhängig davon, was der Sender beabsichtigt.

Abb. 8: Das Vier Ohren Modell



Auf dem Sachohr hört der Empfänger: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen? Auf dem Beziehungsohr hört er: Wie redet er/sie mit mir? Wen glaubt er/sie vor sich zu haben? Auf dem Selbstoffenbarungsohr steht im Vordergrund: Was ist das für eine/r? Was ist mit ihm/ihr? Das Appellohr hört besonders heraus: Was soll ich tun/denken, fühlen aufgrund seiner/ihrer Mitteilung? Jeder Mensch hat aufgrund seiner Sozialisation ein oder zwei Ohren besonders stark ausgeprägt. Schulz von Thun empfiehlt, in schwierigen Kommunikationen auch die weniger stark ausgeprägten Ohren (Hörgewohnheiten) mit einzubeziehen.

An dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass gesendete und empfangene Nachricht nicht das Gleiche sind. Der Sender hat eine besondere Verantwortung dafür, dass seine Nachricht die beabsichtigte Wirkung erzielt. Der Empfänger wiederum hat eine besondere Verantwortung dafür, was die Nachricht in ihm auslöst.

#### Übung:

1. Was kann eine Führungskraft tun, um sicherzustellen, dass eine Nachricht so ankommt wie beabsichtigt bzw. die beabsichtigte Wirkung erzielt?
2. Was kann eine Führungskraft tun, um sicherzustellen, dass anders herum eine empfangene Nachricht tatsächlich vom Sender so gemeint war?
3. Denken Sie an eine schwierige Kommunikation in Ihrem Arbeitsalltag oder an einen zurückliegenden Konflikt. Was lässt sich durch dieses Modell erklären?

#### Beispiel:

Herr Müller teilt seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit: „Ich habe einen neuen Auftrag generiert! Das ist die gute Nachricht. Das heißt aber auch, dass viel Arbeit auf uns zukommt. Das Projekt beginnt mit 7 Personen, die jeweils eine besondere Zuständigkeit haben...“ Die Mitarbeitenden verstehen Folgendes: Herr A: „Mein Arbeitsplatz ist gesichert!“, Herr B: „Der will schon wieder, dass ich Überstunden mache!“, Herr C: „Mist, das Projekt beginnt am 7.!“, Herr D: „Das Projekt beginnt mit 7 Personen.“, Herr E: „Er hebt hervor, dass ER den

Auftrag generiert hat!“, Herr F: „Ich soll gleich meine Zuständigkeit benennen!“, Herr G: „Ich gehöre dazu, denn er redet ja auch zu mir!“.

Übung: a) Auf welchem Ohr hören die Mitarbeiter? Was verstehen und was missverstehen sie? b) Wo begegnen Ihnen ähnliche Reaktionen in der Praxis?

Deutlich wird hier folgender Grundsatz:

**Gesagt** ist nicht gehört. **Gehört** ist nicht verstanden. **Verstanden** ist nicht einverstanden. **Einverstanden** ist nicht getan. **Getan** ist nicht beibehalten (Scharlau/Rossié, S. 26ff). In der Kommunikation geht es darum, in jedem Schritt das Ergebnis zu sichern.

Nach Mehrabian lassen sich **drei Ebenen der Kommunikation** unterscheiden: 1. Das gesprochene Wort (verbale Ebene), zweitens der Stimmklang (paraverbale Ebene) und drittens die Körpersprache, also Mimik, Gestik und Haltung (nonverbale Ebene). Der Inhalt des gesprochenen Wortes wird je nach Betonung anders wahrgenommen. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, jemand sagt nach einer Präsentation: „Das war hilfreich!“ mit freundlicher Stimme oder mit scharfem Tonfall. Was würden Sie jeweils heraushören? Ebenso ändert sich die Interpretation des gesprochenen Wortes, wenn der Sender entweder die Augenbrauen zusammenzieht, die Mundwinkel nach unten gebogen hat und die Arme verschränkt oder wenn er lächelt, den Empfänger direkt ansieht und die Hand ausstreckt. In diesem Beispiel ist die Wirkung der drei Ebenen klar, wahrscheinlich beabsichtigt. Was aber, wenn Sie einem Mitarbeiter ein kurzes „Guten Morgen!“ zurufen und sich abwenden, da Sie innerlich mit dem bevorstehenden unerfreulichen Kundengespräch beschäftigt sind? Oder wenn Sie in einem schwierigen Mitarbeitergespräch den Blickkontakt meiden, weil Sie sich sachlich auf die wichtigsten Kritikpunkte und deren Begründung konzentrieren?

Übung: Welche Rückschlüsse ziehen Sie an dieser Stelle für Ihre Arbeitsgespräche?

Was genau beinhaltet aber nun Metakommunikative Führung?

## 6.2 Metakommunikative Führung

Wenn ein Konflikt oder eine schwierige Kommunikation nicht während des Gesprächs geklärt werden kann, gibt es die Möglichkeit, im Nachhinein ein Gespräch über die gelaufene Kommunikation zu führen (Metakommunikation). Die „unterschwellig“ Anteile werden nun auf die Sachebene gehoben. Idealerweise wird die Metakommunikation mit **Ich-Botschaften** geführt. Dies bedeutet, dass man die eigene Wahrnehmung, Interpretation und ggf. das eigene Gefühl benennt, statt zu bewerten oder gar zu beschuldigen.

Ein Beispiel:

### 1. Wahrnehmung

Ich habe festgestellt, dass die Aufgaben, die wir in der Teambesprechung verteilt hatten, von keinem erledigt wurden. Als wir gestern darüber sprachen, wurde dies als Tatsache benannt.

### 2. Interpretation

Mein Eindruck ist, dass die Erledigung der Aufgaben nicht wichtig genommen wurde und dass es gestern auch niemandem unangenehm war, dass die Aufgaben nicht erledigt waren.

### 3. Gefühl (evtl. benennen, ggf. weg lassen)

Das irritiert mich! („Irritiert“ klingt besser als „ärgert“).

### 4 a) Ansage: was ich will (höflich, sachlich formuliert)

Ich will, dass sich das ändert. Mir ist wichtig, dass wir als Team die vereinbarten Ergebnisse liefern. Wie Sie wissen, hängt davon auch ab, ob wir den Folgeauftrag akquirieren können. Die Aufgaben müssen in einer Woche, also Montag bis 11:30 Uhr erledigt sein.

### 4. b) Frage (Fragen nehmen den Druck raus und fördern Beteiligung. Der Antwortrahmen sollte aber so beschränkt sein, dass ein erwünschtes Ergebnis erzielt wird)

Was sagen Sie? Was können wir tun, dass zukünftig die Absprachen eingehalten werden?

Wie schaffen wir es, den Termin einzuhalten?

Wie bereits weiter oben beschrieben, geht es bei der metakommunikativen Führung darum, mit den Mitarbeitenden in Austausch zu gehen über den eigenen Führungsstil, sich Feedback einzuholen und die Reaktionen auf das Führungsverhalten auszuwerten (vgl. Kapitel 3).

COVEY empfiehlt zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch, welches nur die Beantwortung zwei Fragen zum Inhalt hat: 1. Was gefällt Ihnen an meinem Führungsverhalten gut? Was sollte ich beibehalten? 2. Was sollte ich ändern? Was wünschen Sie sich anders? (vgl. auch Malik)

### Übung:

1. Wie können Sie sich in Zukunft Feedback über Ihr Führungsverhalten einholen?
2. Mit wem und wie könnten Sie in Austausch über das eigene Führungsverhalten und den eigenen Führungsstil gehen?
3. Wie können Sie in Zukunft die positiven und negativen Reaktionen auf das Führungsverhalten bewusst beobachten und analysieren, um ggf. Konsequenzen daraus zu ziehen?

## 7. Führungsbeziehung

Im Führungszusammenhang sind auch die **emotionalen Beziehungskonten** von Bedeutung (vgl. Covey, S. 206ff). COVEY vergleicht die Dynamik von Beziehungen mit Konten. Auch in Beziehungen gibt es ein Konto, welches mit Soll und Haben geführt wird.

Bestimmte Verhaltensweisen führen zu „Einzahlungen“, z.B. Freundlichkeit, Zuhören, Gefälligkeiten, Verlässlichkeit, usw. Andere Handlungen führen zu „Abbuchungen“, wie z.B. Unhöflichkeit, Gleichgültigkeit, Unzuverlässigkeit, etc. Eine Führungskraft braucht bei den Mitarbeitern ein stabiles Guthaben, um unangenehme Entscheidungen durchzusetzen, Änderungsvorhaben voranzutreiben oder auch sich Fehler erlauben zu können. In sehr stabilen Beziehungen ist es auch möglich, das Konto zu überziehen, wenn es dann wieder

aufgefüllt und in Guthaben zurückgeführt wird. Zu beachten ist allerdings, dass der Empfänger definiert, was er als Guthaben verbucht! Es ist durchaus möglich, dass die Führungskraft „Einzahlungen“ macht, die vom anderen nicht als Guthaben verbucht werden, da er sie nicht als für ihn relevante Einzahlung ansieht.

COVEY benennt 6 wesentliche Einzahlungen (vgl. S. 209ff):

1. Das Individuum verstehen, dessen Anliegen zum eigenen machen,
2. Auf Kleinigkeiten achten (Gefälligkeiten, Aufmerksamkeiten),
3. Verpflichtungen einhalten,
4. Erwartungen klären und erfüllen,
5. Persönliche Integrität zeigen (Worte und Realität in Einklang bringen),
6. Sich bei Abhebungen ehrlich entschuldigen.

Gibt es einen wissenschaftlichen Hintergrund für dieses Modell?

CIALDINI beschreibt als ein psychologisches Grundprinzip die **Reziprozität**. Dieses Prinzip gilt in allen Gesellschaften und ermöglicht soziales Zusammenleben. Reziprozität bedeutet, dass in unserer Gesellschaft die Regel gilt, dass man das zurück gibt, was man erhält. Wenn man höflich behandelt wird, fühlt man sich ebenfalls verpflichtet, höflich zu sein. Wird man eingeladen, besteht eine unausgesprochene Erwartung, dass diese Einladung irgendwann erwidert wird. Erweist einem jemand eine Gefälligkeit, besteht das Bedürfnis, dieses Gefälle auszugleichen und eine Gefälligkeit zurück zu geben (spätestens, wenn man darum gebeten wird).

Das **Idiosykrasie-Kredit-Modell** von Hollander beschreibt den dynamischen Aspekt von Führung. Die Führungsperson akzeptiert zunächst die Normen der Gruppe und trägt zum Gruppenerfolg bei. Sie erwirbt Anerkennung (= credits). Auf Basis dieser Anerkennung kann die Führungskraft später Neuerungen durchsetzen. Spätere Nonkonformität in Form von Innovationen wird toleriert (Idiosynkrasiekredit) (vgl. Hentze/Graf/Kammel/Lindert, S. 335).

## 8. Fazit

Führungserfolg basiert auf der Persönlichkeit der Führungskraft, der Grundannahme der Führungskraft über die Mitarbeitenden, den Persönlichkeiten der Geführten sowie der Führungssituation.

Die Persönlichkeit der Führungskraft ist unveränderbar in ihren Dispositionen. Auch die inneren Werte sind stabil (wenn auch nicht unveränderbar). Hier ist es wichtig, dies zu erkennen und zu akzeptieren. Stärken können durch komplementäre Eigenschaften ausgebaut werden. Einige Eigenschaften, die wichtig sind für Unternehmer oder Intrapreneure können verstärkt werden. Durch Selbstreflexion wird eine wesensgemäße Führung möglich. Innere Einstellungen und besonders Verhaltensweisen kann man ändern. Führungsverhalten und Führungstechniken kann man trainieren. Hier unterscheidet man zwischen Techniken der direkten und indirekten Führung. Da das wichtigste Medium der Führung Kommunikation ist, liegt ein Fokus auf dem Kommunikationsverhalten der Führungskraft. Das Modell der Beziehungskonten, basierend auf Reziprozität und Idiosynkrasiemodell, hilft beim Gestalten von Führungsbezügen.

## 9. Literatur

- Antonakis, John/Fenley, Marika/Liechti, Sue:** „Charisma ist lernbar“, in: Harvard Business Manager 2/2013.
- Birkenbihl, Michael:** Train the Trainer, mi-Wirtschaftsbuch, 2011.
- Braun, Walter:** Die (Psycho-) Logik des Entscheidens. Fallstricke, Strategien und Techniken im Umgang mit schwierigen Situationen. Bern, Huber Verlag 2010.
- Cialdini, Robert B.:** Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die sich selbst und anderen auf die Schliche kommen wollen, Huber, Bern 2009.
- Covey, Stephen:** Die sieben Wege zur Effektivität, Gabal Offenbach 2013.
- Dattner, Ben/Hogan, Robert:** „Testen Sie Ihre Persönlichkeit“, in: Harvard Business Manager 2/2013.
- Engels, Meinolph:** Das Geheimnis der erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeit. 18 Eigenschaften für mehr Erfolg. Praxisbuch mit Arbeitshilfen und Checklisten, Meinolph Engels, Bonn 2008.
- Gigerenzer, Gerd:** Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann 2008.
- Hentze/Graf/Kammel/Lindert:** Personalführungslehre, UTB Bern/Stuttgart/Wien 2005.
- Hossiep/Rüdiger/Mühlhaus, Oliver:** Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeitstests, Hogrefe Göttingen 2005.
- Jungbluth, Rüdiger:** Die 11 Geheimnisse des IKEA Erfolgs, Campus 2006.
- Kastner, Michael:** „Dynaxität – Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte“, in: Litzcke, Sven/Häring, Karin: Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg, Schäffer-Pöschel Stuttgart 2013, S. 23 - 40.
- Kehr, Hugo/Strasser, Matthias:** „Motivierende Mitarbeiterführung – Gezielt motivieren mit dem 3 K-Modell“, in: Litzcke, Sven/Häring, Karin: Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg, Schäffer-Pöschel Stuttgart 2013.
- Kerschreiter, Rudolf:** „Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe – Führung als Identitätsaufgabe“, in: Litzcke, Sven/Häring, Karin: Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg, Schäffer-Pöschel Stuttgart 2013, S. 137 - 159.
- Knoblauch, Jörg/Wöltje, Holger/Hausner, Marcus B./Kimmich, Martin/Lachmann, Sigfried:** Zeitmanagement, Haufe-Lexware 2012.
- Litzcke, Sven/Häring, Karin:** Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg, Schäffer-Pöschel Stuttgart 2013.
- Lohaus, Daniela/Habermann, Wolfgang:** Führung im Mittelstand. Ein praxisorientierter Leitfaden, Oldenbourg Verlag München 2012.
- Loebbert, Michael:** The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen, Rosenberger 2005.
- Löhken, Sylvia:** Leise Menschen – starke Wirkung. Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden, GABAL Offenbach 2012.
- Mahlmann, Regina:** Führungsstile gezielt einsetzen, Beltz Weinheim/Basel 2011.
- Malik, Fredmund:** Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne München 2001.
- Nicolai, Christiana:** Personalmanagement, UTB Stuttgart 2009.
- Pelz, Waldemar:** „Auf die Probe gestellt“, in: Personalmagazin 1/2013.

**Peus/Traut-Mattausch/Kerschreiter/Frey/Brandstätter:** „Ökonomische Auswirkungen Professioneller Führung“, in: Dürndorfer, Martina/Friederichs, Peter (Hg): Human Capital Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen, Murmann Verlag, Hamburg 2004.

**Pundt, Alexander/Franke, Franziska:** „In Führung gehen wie man den passenden Führungsstil findet“, in: Litzcke, Sven/Häring, Karin: Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg, Schäffer-Pöschel Stuttgart 2013.

**Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander Reden. Störungen und Klärungen, Band 1, Rororo, Reinbek bei Hamburg 1998.

**Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rororo, Reinbek bei Hamburg 2008.

**Simon, Hermann:** Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus 2007.

**Watzlawick, Paul u.a.:** Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, aktuelle Auflage.

**Wesely, Sabine:** Authentische Führung und Persönlichkeit, Arbeitspapier der Hochschule Hannover, 2012.

**Zenger, John H./Folkman, Joseph R./Edinger, Scott K.:** “Machen Sie sich unentbehrlich”, in: Harvard Business Manager 2/2013.

**Zimbardo, Philip G.:** Psychologie, Springer Verlag Berlin/Heidelberg 1992.

### **Online Quellen:**

[http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-weiche-faktoren-entscheiden-ueber-unternehmenserfolg\\_80\\_191788.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-weiche-faktoren-entscheiden-ueber-unternehmenserfolg_80_191788.html)

## Anhang

### Arbeitsblatt 1: Big Five Facetten (eigene Darstellung)

<b>Eigenschaft / Facette</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Extraversion – Introversion</b>					
1.) Herzlichkeit:					
2.) Geselligkeit:					
3.) Durchsetzungsfähigkeit:					
4.) Aktivität:					
5.) Erlebnishunger:					
6.) Frohsinn:					
<b>Emotionale Labilität – Emotionale Stabilität</b>					
1.) Ängstlichkeit:					
2.) Reizbarkeit:					
3.) Depression:					
4.) Soziale Befangenheit:					
5.) Impulsivität					
6.) Verletzlichkeit:					
<b>Verträglichkeit</b>					
1.) Vertrauen:					
2.) Freimütigkeit:					
3.) Altruismus:					
4.) Entgegenkommen:					
5.) Bescheidenheit					
6.) Großherzigkeit:					
<b>Gewissenhaftigkeit</b>					
1.) Kompetenz:					
2.) Ordnungsliebe:					
3.) Pflichtbewusstsein:					
4.) Leistungsstreben:					
5.) Selbstdisziplin:					
6.) Besonnenheit:					
<b>Offenheit für Erfahrungen</b>					
1.) Fantasie:					
2.) Ästhetik:					
3.) Gefühle:					
4.) Handlungen					
5.) Ideen:					
6.) Werte/Normen:					

Arbeitsblatt 2: Eigenschaften Unternehmerpersönlichkeit

<b>Eigenschaften</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Visionär					
2. Zielorientiert					
3. Klar					
4. Verbindlich					
5. Informationsorientiert					
6. Konsequenz					
7. Verantwortungsorientiert					
8. Lösungsorientiert					
9. Motiviert und Motivierend					
10. Positiv denkend					
11. Handlungsorientiert					
12. Flexibel					
13. Hartnäckig					
14. Risikobereit					
15. Vertrauend					
16. Intuitiv					
17. Optimierend					
18. Eigenmotiviert					

Arbeitsblatt 3: Stärken identifizieren (eigene Darstellung)

<b>Haupteigenschaft</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ist ehrlich und integer					
Verfügt über technisches / fachliches Wissen					
Analysiert und löst Probleme					
Ist innovativ					
Entwickelt seine Fähigkeiten weiter					
Konzentriert sich auf Ergebnisse					
Setzt anspruchsvolle Ziele					
Ergreift die Initiative					
Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
Inspiriert und motiviert andere					
Knüpft Beziehungen					
Fördert die Entwicklung anderer					
Kooperiert und fördert Teamwork					
Entwickelt strategische Perspektiven					
Setzt sich für Wandel ein					
Schafft Verbindungen zur Außenwelt					

Arbeitsblatt 4: Stärke auswählen (vgl. Zenger/Folkman/ Edinger, S. 64)

<b>Haupteigenschaft</b>	<b>Eigene Kompetenzen</b>	<b>Eigene Vorlieben</b>	<b>Bedürfnisse d. Organisation</b>	<b>Ges.</b>
Ist ehrlich und integer				
Verfügt über technisches / fachliches Wissen				
Analysiert und löst Probleme				
Ist innovativ				
Entwickelt seine Fähigkeiten weiter				
Konzentriert sich auf Ergebnisse				
Setzt anspruchsvolle Ziele				
Ergreift die Initiative				
Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend				
Inspiriert und motiviert andere				
Knüpft Beziehungen				
Fördert die Entwicklung anderer				
Kooperiert und fördert Teamwork				
Entwickelt strategische Perspektiven				
Setzt sich für Wandel ein				
Schafft Verbindungen zur Außenwelt				

Arbeitsblatt 5: Kompetenzverstärker bestimmen (eigene Darstellung)

<b>Haupteigenschaft</b>	<b>Kompetenzverstärker</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ist ehrlich und integer</b>						
	Zeigt sich interessiert und rücksichtsvoll gegenüber anderen					
	Ist vertrauenswürdig					
	Demonstriert Optimismus					
	Kann sich durchsetzen					
	Inspiriert und motiviert andere					
	Kann gut mit Unsicherheit umgehen					
	Ist entscheidungsfreudig					
	Konzentriert sich auf Ergebnisse					
<b>Verfügt über technisches/ fachliches Wissen</b>						
	Analysiert und löst Probleme					
	Baut Beziehungen und Netzwerke auf					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
	Strebt Perfektion an					
	Ergreift die Initiative					
	Entwickelt andere weiter					
	Ist ehrlich und integer					
	Handelt im Interesse des Teams					
<b>Analysiert und löst Probleme</b>						
	Ergreift die Initiative					
	Ist organisiert und kann gut planen					
	Ist entscheidungsfreudig					
	Ist innovativ					
	Stellt sich gern Herausforderungen					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Handelt selbständig					
	Hat technisches Wissen					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
<b>Ist innovativ</b>						
	Geht Risiken ein und stellt den Status Quo infrage					
	Unterstützt andere beim Eingehen von Risiken					
	Analysiert und löst Probleme					
	Setzt sich für Wandel ein					

	Lernt schnell aus Erfolgen und Misserfolgen					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Ergreift die Initiative					
<b>Entwickelt seine Fähigkeiten weiter</b>						
	Kann zuhören					
	Ist offen für Ideen anderer					
	Respektiert andere					
	Ist ehrlich und integriert					
	Inspiriert und motiviert andere					
	Bietet effektives Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten					
	Ergreift die Initiative					
	Geht Risiken ein und stellt den Status Quo infrage					
<b>Konzentriert sich auf Ergebnisse</b>						
	Ist organisiert und kann gut planen					
	Ist ehrlich und integer					
	Nimmt Probleme vorweg					
	Kann erwünschte Ergebnisse klar erkennen					
	Bietet effektives Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten					
	Setzt anspruchsvolle Ziele					
	Übernimmt persönliche Verantwortung					
	Handelt schnell					
	Bietet Anerkennung und Belohnung					
	Schafft ein leistungsfähiges Team					
	Organisiert genügend Ressourcen					
	Ist innovativ					
<b>Setzt anspruchsvolle Ziele</b>						
	Inspiriert und motiviert andere					
	Geht Risiken ein und stellt den Status Quo infrage					
	Verschafft sich Unterstützung durch andere					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Setzt sich für Wandel ein					
	Ist entscheidungsfreudig					
	Hat technisches und geschäftliches Wissen					
	Konzentriert sich auf Ergebnisse					
<b>Ergreift die Initiative</b>						
	Nimmt Probleme vorweg					

	Legt Wert auf Tempo					
	Ist organisiert und kann gut planen					
	Setzt sich für andere ein					
	Kann gut mit Unsicherheit umgehen					
	Bleibt am Ball					
	Inspiriert und motiviert andere					
	Setzt anspruchsvolle Ziele					
	Ist ehrlich und integer					
<b>Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend</b>						
	Inspiriert und motiviert andere					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Setzt anspruchsvolle Ziele Geht effektiv mit der Außenwelt um					
	Ist vertrauenswürdig					
	Bezieht andere ein					
	Macht schwierige Botschaften klar					
	Analysiert und löst Probleme					
	Ergreift die Initiative					
	Ist innovativ					
	Entwickelt andere weiter					
<b>Inspiriert und motiviert andere</b>						
	Geht emotionale Bindungen ein					
	Setzt anspruchsvolle Ziele					
	Ist visionär und gibt die Richtung vor					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
	Entwickelt andere weiter					
	Kooperiert und fördert Teamwork					
	Unterstützt Innovation					
	Ergreift die Initiative					
	Setzt sich für Wandel ein					
	Ist ein gutes Vorbild					
<b>Knüpft Beziehungen</b>						
	Kooperiert und fördert Teamwork					
	Ist ehrlich und integer					
	Entwickelt andere weiter					
	Hört zu					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
	Bietet Anerkennung und Belohnung					
	Bezieht andere mit ein und schätzt					

	Diversität					
	Demonstriert Optimismus					
	Entwickelt seine Fähigkeiten weiter					
<b>Fördert die Entwicklung anderer</b>						
	Entwickelt seine Fähigkeiten weiter					
	Zeigt sich interessiert und rücksichtsvoll anderen gegenüber anderen					
	Lässt sich von Erfolgen anderer motivieren					
	Bezieht andere mit ein und schätzt Diversität					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Bietet effektives Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten					
	Inspiriert und motiviert andere					
	Ist innovativ					
	Bietet Anerkennung und Belohnung					
	Ist ehrlich und integer					
<b>Kooperiert und fördert Teamwork</b>						
	Ist vertrauenswürdig					
	Baut Beziehungen und Netzwerke auf					
	Bezieht andere mit ein und schätzt Diversität					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Setzt anspruchsvolle Ziele					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
	Ist ehrlich und integer					
	Passt sich Änderungen an					
	Inspiriert und motiviert andere					
	Fördert die Entwicklung anderer					
<b>Entwickelt strategische Perspektiven</b>						
	Konzentriert sich auf die Kunden					
	Ist innovativ					
	Analysiert und löst Probleme					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					
	Setzt anspruchsvolle Ziele					
	Zeigt Geschäftssinn					
	Setzt sich für Wandel ein					
	Inspiriert und motiviert andere					

<b>Setzt sich für Wandel ein</b>						
	Inspiriert und motiviert andere					
	Baut Beziehungen und Netzwerke auf					
	Fördert die Entwicklung anderer					
	Bietet Anerkennung und Belohnung					
	Bezieht andere mit ein und schätzt Diversität					
	Ist innovativ					
	Konzentriert sich auf Ergebnisse					
	Geht Risiken ein und stellt den Status Quo infrage					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
<b>Schafft Verbindungen zur Außenwelt</b>						
	Entwickelt weitreichende Perspektiven					
	Entwickelt strategische Perspektiven					
	Inspiriert und motiviert andere					
	Ist geschickt im zwischenmenschlichen Bereich					
	Ergreift die Initiative					
	Sammelt und verarbeitet Informationen					
	Setzt sich für Wandel ein					
	Kommuniziert wirkungsvoll und umfassend					

Arbeitsblatt 6: Werteliste

Freiheit	Autonomie	Eigenständigkeit	Unabhängigkeit		
Mut	Offenheit	Neugier	Abenteuer	Respekt	
Freundschaft	Liebe	Anerkennung	Wertschätzung	Gott	
Toleranz	Engagement	Gerechtigkeit	Hilfsbereitschaft		
Verantwortung	Nächstenliebe	Höflichkeit	Purismus		
Gleichberechtigung	Zugehörigkeit	Disziplin	Tradition		
Stabilität	Ordnung	Berechenbarkeit	Sicherheit	Treue	
Geborgenheit	Zuverlässigkeit	Rücksicht	Erfolg		
Leistung	Reichtum	Wohlstand	Fülle	Ehrgeiz	
Konsequenz	Macht	Einfluss	Status	Wettbewerb	
Schönheit	Ästhetik	Genuss	Freude	Humor	Kultur
Sinnlichkeit	Gesundheit	Ausgewogenheit	Balance		
Zufriedenheit	Work-Life Balance	Fitness	Stärke	Vitalität	
Lebendigkeit	Abwechslung	Harmonie	Wissen	Askese	
Spiritualität	Achtsamkeit	Weisheit	Bildung	Erkenntnis	
Nachhaltigkeit	Harmonie von Körper, Geist und Seele				
Natur/Umwelt	Integrität	Sinn	Glück	Gemeinschaft	
Einfachheit	Mäßigung	Kraft	Wellness	Frieden	
Kreativität	Entwicklung	Wachstum	Lernen	Vertrauen	
Herausforderung	Abwechslung	Inspiration	Commitment		