

Einleitung

Führungskraft zu sein, ist der Traum vieler Arbeitnehmer.¹ In exponierter Stellung im Unternehmen Verantwortung zu übernehmen, scheint attraktiv: Ansehen, Geld, Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung und Macht sind mit der Position der Führungskraft verbunden. Doch Führen darf nicht nur eigennützig sein, sondern muss auch zum Unternehmenserfolg beitragen. Das setzt Können voraus:

- Führung bedeutet nicht nur, im Rampenlicht zu stehen, sondern auch angreifbar zu sein. Verantwortung zu haben, birgt auch die Gefahr, ihr nicht gerecht werden zu können. Führungskräfte müssen führen können, andernfalls scheitern sie.
- Wenn eine Stelle eigens für Führungsaufgaben geschaffen wird und der Stelleninhaber dafür gut entlohnt wird, gehen mit Führung gesteigerte Kosten für Organisationen einher. Führungskräfte müssen führen können, damit sich die damit verbundenen Unkosten tragen.
- Führung findet in einem sozialen Rahmen statt. Führungskräfte stehen in einem engen zwischenmenschlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern und beeinflussen deren psychische und körperliche Gesundheit. Auch in menschlicher Hinsicht müssen Führungskräfte führen können.
- Wenn ein Mensch geführt wird, wird damit in dessen Freiheit eingegriffen. Innerhalb eines Vorgesetzten-

¹ Für eine bessere Lesbarkeit wird vorwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei ausdrücklich immer mit eingeschlossen.

Mitarbeiter-Verhältnisses ordnen sich Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit dem Willen ihres Vorgesetzten mehr oder weniger freiwillig unter und sollen seinen Anweisungen folgen. Führungskräfte müssen führen können, damit dieser Eingriff in die persönliche Freiheit ethisch einwandfrei bleibt.

- Der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel verändern den Arbeitsmarkt in Deutschland. Arbeitnehmer entscheiden auch aufgrund der Kompetenz ihres Vorgesetzten, ob sie weiterhin für die Organisation arbeiten wollen. Führungskräfte müssen führen können, damit sich Mitarbeiter auch zukünftig an sie und das Unternehmen binden.
- Letztlich zeigt die wirtschaftspsychologische Forschung, dass Führungskräfte den Erfolg ihres Unternehmens mitbestimmen. Führung muss gekonnt sein, damit Organisationen erfolgreich sind.

Dieses Buch widmet sich der Förderung dieser Führungskompetenz. Dabei grenzt sich das Buch in zweierlei Hinsicht von gängigen Ratgebern ab. Erstens werden die einzelnen Themen in Fallbeispielen anhand von Problemen und Problemlösungen vorgestellt. Ein typisches Führungsproblem wird zunächst aus Sicht einer Führungskraft beschrieben. Wir erleben dabei zum Beispiel Lukas Ockham, der kompetenter werden will, oder Sigrid Ball, die erreichen möchte, dass ihr Team besser zusammenarbeitet.² Auf die Problemskizze folgt die Lösungsstrategie. Dabei wird

2 Die einzelnen Fälle stammen aus der Berufspraxis, sind aber mit Namen und Tätigkeit so beschrieben und abgeändert, dass sie keinen realen Personen zugeordnet werden können.

kurz und prägnant erläutert, was man tun kann, um das Problem erfolgreich zu lösen.

Zweitens sind die Empfehlungen wirtschaftspsychologisch begründet. Sie beruhen überwiegend auf Erkenntnissen der wirtschaftspsychologischen Forschung. Die Theorien und Ergebnisse, auf die Bezug genommen wird, sind dabei genauso vielfältig wie das Führungshandeln selbst. Die wichtigsten Studien sind in Fußnoten angegeben. So kann der Leser, ohne zu blättern, die Grundlagen meiner Argumente nachvollziehen. Diese Quellen können auch zur vertiefenden Lektüre genutzt werden.³

Das Buch wendet sich an Leser, die ihr Wissen über Mitarbeiterführung erweitern oder ihr Führungsverhalten verbessern möchten. Damit sind Führungskräfte aller Hierarchiestufen und Branchen angesprochen. Ebenso können Personalverantwortliche, Trainer, Coaches und Berater die hier vorgestellten Erkenntnisse nutzen. Darüber lässt sich das Buch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung einsetzen. Schließlich profitieren Studierende der Psychologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspsychologie davon.

Grundlage der Handlungsempfehlungen ist eine personale Führung, keine strukturelle. Das heißt: Führung von Menschen durch Menschen statt durch Anreizsysteme, Vorschriften oder Gesetze. Personale Führung liegt vor, wenn Menschen gezielt durch eine Person beeinflusst werden. Sie hat einen sozialen Rahmen, und sie wird eingesetzt, um komplexe Probleme in Organisationen zu lösen. Mit

3 Als wirtschaftspsychologisches Übersichtswerk zum Thema „Führung“ kann empfohlen werden: Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.

personaler Führung sollen Einzelaktivitäten so koordiniert werden, dass die Ziele von Gruppen und Organisationen erreicht werden.⁴

Unter Führungserfolg verstehe ich, dass durch konkretes Verhalten der Führungskraft Mitarbeiter ihre quantitativen und qualitativen Ziele erreichen oder übertreffen und langfristig zufrieden sind. Die Kompetenzen, die bei der Mitarbeiterführung zum Tragen kommen, sind nicht deckungsgleich mit Kompetenzen, die zum eigenen beruflichen Aufstieg beitragen. Zwar wird auch auf diese Aufstiegskompetenzen eingegangen, im Mittelpunkt stehen aber Führungskompetenzen.

Das Buch gliedert sich in sieben Kapitel. Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der personalen Führung erläutert. Es wird gezeigt, welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, welchen Einfluss und welche Machtgrundlagen sie besitzen und wie sie diese Machtgrundlagen nutzen und vergrößern können.

Im zweiten Kapitel stehen Führungsstile und Mitarbeitermotivation im Fokus. Es wird darauf eingegangen, welche Bedürfnisse Mitarbeiter besitzen und wie man ihr Vertrauen gewinnt. Weitere Fallbeispiele beschäftigen sich damit, wie man Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt und mit Visionen führt.

Kapitel drei setzt den Schwerpunkt auf die Teamführung. Es wird gezeigt, wie man Teams bezüglich fachlicher und persönlichkeitsbezogener Aspekte zusammenstellen sollte,

4 Scholl, W. (1995). Philosophische Grundfragen der Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., S. 1749-1757). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

welche Rollen Mitarbeiter in Teams einnehmen und wie man als Führungskraft in virtuellen Teams agieren sollte.

Führungskräfte sehen sich immer wieder mit verschiedenen Konflikten konfrontiert. In Kapitel vier werden Kompetenzen vermittelt, wie sich diese Konflikte nach dem Harvard-Konzept lösen lassen. Außerdem wird das Thema „Mobbing“ behandelt. Weitere Beispiele beschäftigen sich mit demografischen und kulturellen Unterschieden in Arbeitsgruppen, die häufig zu Konflikten führen.

Der Führungsalltag ist von Kommunikation geprägt. In Kapitel fünf wird daher dargestellt, wie man Mitarbeitergespräche führt, richtig Feedback gibt und seine Mitarbeiter gut informiert.

Führungskräfte müssen nicht nur andere, sondern auch sich selbst gekonnt führen. Deshalb werden in Kapitel sechs Themen wie Zeitmanagement, Umgang mit Dauerstress und die charakterlichen Veränderungen, die mit einer Führungsposition einhergehen, behandelt.

Führungskräfte müssen auch dafür Sorge tragen, dass die Kompetenzen und Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Anforderungen und Befriedigungsmöglichkeiten der Stelle übereinstimmen. Dieses Ziel kann durch gute Personalauswahl erreicht werden. Deshalb werden im letzten Kapitel Kompetenzen in den Blick genommen, die es Vorgesetzten erleichtern, geeignete Mitarbeiter zu finden und auszuwählen.