

## Liebe Leserinnen und Leser,

wer sich mit Training und Beratung von Führungskräften beschäftigt, kennt das Phänomen: Selbst- und Fremdbild können weit auseinanderliegen. Eine Führungskraft meint beispielsweise, dass sie einem ihrer Teammitglieder gut zugehört hat, während sich der Mitarbeiter von seiner Führungskraft überhaupt nicht verstanden fühlt. Eine andere Führungskraft mag sich womöglich als inspirierenden Visionär wahrnehmen, während die Teammitglieder bei den Ausführungen ihrer Führungskraft damit kämpfen, ihre Augen offen zu halten.

Mit Blick auf Forschung und Praxis dürfte es als Führungskraft recht vernünftig sein, zunächst einmal anzunehmen, dass wir unser Führungsverhalten positiver einschätzen als unsere Mitarbeitenden. Die Diskrepanz dürfte in vielen Fällen ganz beachtlich sein. Solche Diskrepanzen gibt es natürlich in ganz unterschiedlichen Lebensbereichen. Allerdings sind sie beim Thema Führung besonders relevant, weil sie bei den Geführten leider große Schmerzen hervorrufen können. Die möglichen negativen Effekte von Führung auf die Gesundheit der Beschäftigten wurden in den vergangenen Jahrzehnten vielfach aufgezeigt.

Umso wichtiger ist es, dass wir uns mit der Frage beschäftigen, wie Führung heute und in der Zukunft gelingen kann. Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte? Wie können Führungskräfte adäquat mit Macht umgehen? Wie kann künstliche Intelligenz die Führungsarbeit unterstützen? Wie lässt sich eine förderliche Führungskultur gestalten? Wie können Führungskräfte an ihrem Führungs-



Foto: Nima Heller

### **Dr. Alexander Häfner**

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

[Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de](mailto:Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de)

verhalten arbeiten? Diese und einige Fragen mehr stehen im Mittelpunkt dieser Ausgabe.

Wenn Sie in Ihrer Arbeit Führungskräfte bei deren Entwicklung unterstützen, dann ist es womöglich spannend, bei der Lektüre der Beiträge die mögliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild im Hinterkopf zu behalten. Wie können wir einer Führungskraft weiterhelfen, die sich selbst als durchsetzungsstark und zielorientiert wahrnimmt, während die Mehrheit der Mitarbeitenden das Verhalten als dominierend und sogar angsteinflößend erlebt? Wie kann es Führungskräften gelingen, solche Diskrepanzen zu erkennen und ihr Verhalten so zu gestalten, wie sie eigentlich wahrgenommen werden wollen?

Vielleicht regt diese Frage beim Lesen der Beiträge einige hilfreiche Antworten bei Ihnen an. Betroffene Mitarbeitende werden sich bestimmt freuen!



---

# Inhalt

---

## 1 Editorial

---

## 4 News & Trends

---



44  
**5 Bücher, die mich inspirieren**  
Die Wirtschaftspsychologin und Achtsamkeitstrainerin Mandy Lenk stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

---

## 48 Vorschau/ Impressum

---

## HR



## 6 Warum es sich lohnt, breiter über den Sinn in der Arbeit zu reflektieren

---

Welche positiven Folgen berufliches Sinnerleben hat, ist gut erforscht und zeigt sich auch in der Praxis: Menschen, die sinnerfüllt arbeiten, sind zufriedener, engagierter und gesünder. Doch wie lässt sich Sinn in der Arbeit individuell gestalten und organisational fördern? Dieser Beitrag stellt dafür ein Reflexionstool vor.

## Personalauswahl

## 12 Bewährt sich das Bar-Raiser-Programm beim Recruiting?

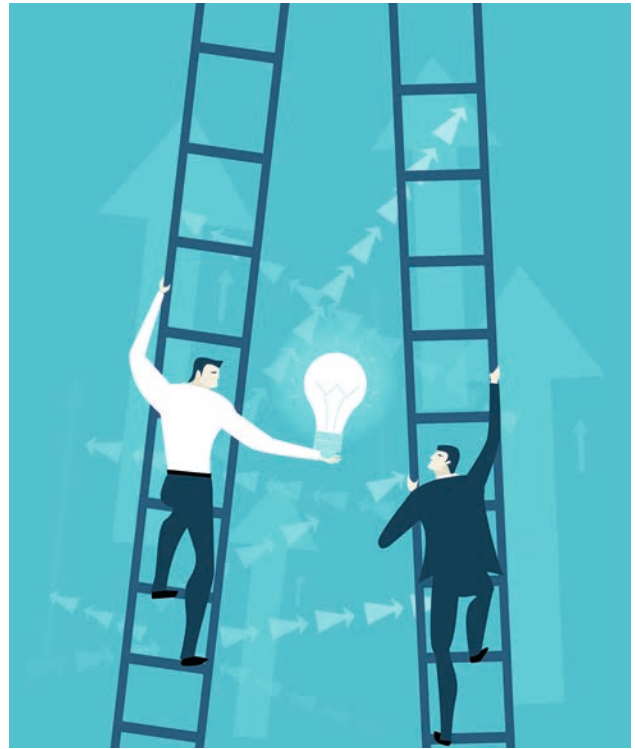
---

Der US-Konzern Amazon hat das Bar-Raiser-Programm entwickelt, um seinen Recruitingprozess zu optimieren. Damit sollen kontinuierlich bessere Neueinstellungen möglich sein. Kann aber eine Umsetzung von Amazons Modell auch anderswo gelingen? Eine Fallstudie bei einem international tätigen Unternehmen.

## Schwerpunkt

# Führungskultur zeitgemäß gestalten

Die Ansprüche von Beschäftigten an Arbeitgeber sind heute hoch. Das betrifft auch das Verhalten und die Kompetenzen von Führungskräften. Wie viel Verbesserungspotenzial es hier gibt, zeigt die Studie „Future Leadership“, die diesen Schwerpunkt eröffnet. Darin der Befund: „Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist mit ihrer Führung nicht wirklich zufrieden.“ Welchen Wandel braucht es nun in Unternehmen, um Führung zeitgemäß zu gestalten? Unsere Autor:innen haben einige Ideen.



## 18 Sind unsere Führungskräfte fit für die Zukunft?

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte in Zukunft, um ihre Aufgaben zu bewältigen? Und inwieweit erfüllen sie die damit verbundenen Anforderungen schon heute? Diesen Fragen ging ein wirtschaftswissenschaftliches Forschungsprojekt an der Hochschule Niederrhein nach. Hier lesen Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie „Future Leadership“.

## 26 Gute Führung braucht einen konstruktiven Umgang mit Macht

Macht ist in nahezu jeder sozialen Interaktion zu finden. Am Arbeitsplatz wirkt sie besonders auf Menschen in Führungspositionen. Deren Macht birgt Potenziale, aber auch Risiken des Missbrauchs. Daher dürfen Organisationen das Thema Macht nicht tabuisieren. Seine Bearbeitung sollte Teil der Unternehmenskultur sein.

## 32 Künstliche Intelligenz als Führungskraft

Aktuell suggeriert die mediale Berichterstattung, künstliche Intelligenz werde bald alles tun können, was wir Menschen vermögen, und das sogar besser: Konversation betreiben, Vorhersagen machen oder Tumore erkennen. Nehmen wir einmal an, dies trifft zu: Könnte dann künstliche Intelligenz nicht auch Führungsaufgaben übernehmen?

## 38 Wie eine Full Range of Leadership zu mehr Unternehmenserfolg führt

Führung ist der zentrale Hebel der Entwicklung von Unternehmen. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen sie aber ihr Führungsstilspektrum erweitern. Denn ein breites Spektrum zahlt auf die Qualität des leistungsmotivierenden Systemklimas ein. Wie kann ein solcher Wandel in der Führungskultur gelingen? Ein Fallbeispiel.