

Werner Bünningel

Alwine Pfefferle

# PRAXISLEITFADEN FÜHRUNGS- KOMPETENZ

Professionelle Führung mit  
System

SCHÄFFER  
POESCHEL

Werner Bünningel/Alwine Pfefferle

# Praxisleitfaden Führungskompetenz

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5765-1 Bestell-Nr. 13125-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5766-8 Bestell-Nr. 13125-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5767-5 Bestell-Nr. 13125-0150

Werner Bünnagel/Alwine Pfefferle  
**Praxisleitfaden Führungskompetenz**  
1. Auflage, Januar 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Frank Baumgärtner  
Lektorat: Jana Hartlaub

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

Wer Dynamik will, muss führen können.

Wer Zukunft gestalten will, muss Mitarbeiter einbeziehen.

Wer Motivation freisetzen will, muss seine Mitarbeiter ernst nehmen und zugleich Vorbild sein.

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	13
<b>Wer führt, gewinnt – ein kleines Manual zur Führung .....</b>	<b>15</b>
<b>Erster Teil: Von Grundsätzlichem und von Grundlagen .....</b>	<b>21</b>
<b>1 Warum ist Führung so wichtig? Und wozu nun ein Manual? .....</b>	<b>23</b>
1.1 Systemische Aspekte der Führung .....	24
1.2 Moderne Führung .....	24
1.3 Handbüchlein als Begleiter .....	27
1.4 Eigene Struktur finden .....	32
<b>2 Sichten auf die Führung .....</b>	<b>35</b>
2.1 Funktionale Sicht .....	36
2.2 Prozessuale Sicht .....	40
2.3 Projektsicht .....	41
2.4 Psychologische Sicht .....	42
2.5 Empathie und Emotion .....	43
2.6 Von den Sichten zu den Dimensionen .....	43
<b>3 Die Grundlagen – Eckpfeiler der guten Führung .....</b>	<b>47</b>
3.1 Persönlichkeit .....	48
3.2 Verhalten und Sicherheit .....	50
3.3 Kommunikation .....	52
3.4 Vertrauen und Kontrolle .....	52
3.5 Kultur und Kollektiv .....	53
3.6 Management .....	54
3.7 Dynamik und Lernen .....	55
3.8 Qualität und Mehrwert .....	56
3.9 Verantwortlichkeit .....	58
3.10 Am Ende bestimmt die Individualität die Führungswirklichkeit .....	59
<b>Zweiter Teil: Über die Praxis und das Verstehen zum Anwenden .....</b>	<b>61</b>
<b>4 Ganz konkret – Führung verstehen, Führung zur Wirkung bringen .....</b>	<b>63</b>
4.1 Persönlichkeit – Persönlichkeit zeigen, Selbstsicherheit gewinnen .....	65
4.2 Sicherheit – Sicherheit zeigen und Sicherheit geben .....	67
4.3 Überzeugen – eine ganz besondere Führungsstärke zeigen .....	68

4.4	Rollen – Rollenbewusstsein entwickeln .....	68
4.5	Standpunkt – Position beziehen und Eigenständigkeit vorleben .....	70
4.6	Verantwortung – übernehmen, statt hin- und herzuschieben .....	71
4.7	Handeln – durch Machen überzeugen .....	71
4.8	Übersicht – mit Souveränität Bindung schaffen .....	72
4.9	Fakten – mit kritischer Distanz bewerten und auf Tatsachen zurückgreifen .....	73
4.10	Vorausdenken – einen Schritt weiter gehen .....	74
4.11	Strategie – aktiv mitgestalten und immer nach vorn schauen .....	75
4.12	Orientierung – Ziele geben Halt .....	76
4.13	Richtung – mit Richtung Orientierung geben .....	76
4.14	Vertrauen – als Ding mit zwei Seiten verstehen .....	77
4.15	Entscheidungen – treffen und Umsetzung gewährleisten .....	79
4.16	Leistung – nur mit Leistungsbereitschaft .....	80
4.17	Controlling – Nachhalten, nicht wahnhaft überwachen .....	81
4.18	Erkennen – schnell erfassen, vernetzt denken und konsequent handeln .....	82
4.19	Delegieren – eine größtmögliche Wirkung erzielen .....	82
4.20	Probleme – lösen statt Problemverschiebung .....	83
4.21	Reden – ist mehr als Gold. Die Bedeutung von Kommunikation erkennen .....	84
4.22	Verhandeln – will gelernt sein .....	88
4.23	Konflikte – direkt und konsequent auflösen .....	91
4.24	Krisen – in der Krise Stärke zeigen und Krisen meistern .....	93
4.25	Authentizität – den Wert der Authentizität schätzen .....	94
4.26	Werte – Wertevermittlung ernst meinen .....	95
4.27	Rechte – Rechte wahren .....	96
4.28	Vorbild – Vorbild sein .....	96
4.29	Selbstbestimmung – Freiheiten schaffen und Selbstbestimmung zulassen .....	97
4.30	Zufriedenheit – Zufriedenheit stiften und Rückhalt geben .....	98
4.31	Aufmerksamkeit – kleine Aufmerksamkeiten haben große Wirkung .....	99
4.32	Unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliches Handeln .....	99
4.33	Qualität – Image mittels Qualität sichern .....	100
4.34	Nachhaltigkeit – konstruktiv nachverfolgen .....	101
4.35	Vorausschauen – auf dem Tellerrand tanzen und Visionen entwerfen .....	102
4.36	Ideen – Mitarbeiter ernst nehmen .....	103
4.37	Verändern – Veränderungen stets vor Augen, Wandel fortlaufend gestalten .....	104
4.38	Umgestalten – vom Wandel zur Reorganisation übergehen .....	104
4.39	Dynamik – am Ende Dynamik entstehen lassen .....	106
4.40	Wissen – proaktiv Wissen anwenden .....	108
4.41	Kybernetik – Kybernetik lesen .....	110
4.42	Zusammenhalt – Mitstreiter finden und Ausgrenzungen verhindern .....	112
4.43	Teambildung – ein Team zusammenschweißen .....	112
4.44	Synergien – alles zusammenfließen lassen und zur Wirkung bringen .....	114
4.45	Kompetenzen anwenden .....	114

---

<b>5</b>	<b>Operative Führung</b> .....	117
5.1	Bausteine des Führens in der Prozesssicht .....	117
5.2	Prozessgestaltung und Arbeitsorganisation .....	119
5.3	Arbeitsmethodik als Führungsinstrument, Priorisierung als Tatkraft .....	121
5.4	Strategie umsetzen, Ziele finden, Maßnahmen entwickeln, nachhaltig agieren .....	122
5.5	Zukunftsorientierung als Übernahme von Verantwortung .....	123
5.6	Führen gestalten .....	124
5.7	Sicherheit gewinnen und Ruhe bewahren .....	126
5.8	Alle Planung braucht ein Tun .....	127
5.9	Schrittweise – Komplexität zerlegen .....	128
5.10	Fehler kultivieren .....	129
5.11	Entscheidungsfindung als Weg zur Entscheidungsfreude .....	129
5.12	Rollen verteilen und Rollenbewusstsein entwickeln .....	131
5.13	Flexibilisieren durch Entwickeln von Personal – ein Exkurs .....	131
5.14	Leistungsträger fördern – Fachkräfte binden .....	134
5.15	Werte vermitteln, Anreize schaffen .....	134
5.16	Aufwand und Nutzen im Griff – Mehrwert garantiert .....	135
5.17	Von Kennzahlen bis Controlling .....	136
5.18	Werkzeuge nicht bestaunen oder nur beurteilen, sondern einsetzen .....	137
5.19	Plattformen nutzen, Digitalisierung leben .....	138
5.20	Wissen teilen – Wissen in Fluss bringen .....	139
5.21	In Bewegung bringen – Dynamik erzeugen .....	141
5.22	Wandel bis hin zur Wandlungskultur .....	142
5.23	Change und Agieren in der Reorganisation .....	143
5.24	Transparenz von Anfang bis Ende .....	144
5.25	Tatsachen – die Macht des Faktischen .....	146
5.26	Strukturabgrenzungen .....	147
5.27	Handwerk des Tagesgeschäfts: Aktionspläne .....	148
5.28	Von Hierarchien und anderen Befindlichkeiten .....	150
5.29	Rechtlich konform .....	150
5.30	Vom Rechtlichen zum Moralischen .....	151
5.31	Kraft der Sprache nutzen .....	152
5.32	Aus Einzelnen eine Gesamtheit machen .....	160
5.33	Ziele gemeinsam erreichen – der Kollektivgedanke .....	163
5.34	Mitarbeiterbindung – mehr als Wertschätzung .....	166
5.35	Talente – besondere Fähigkeiten erkennen und zur Geltung bringen .....	167
5.36	Eigene Fähigkeiten erkennen, nutzen, ausbilden – der Dreisatz des Handelns .....	168
5.37	Reorganisation – Tribut an die Dynamik .....	169
5.38	Trennung – nichts geht mehr .....	178
5.39	Vom Mosaikstein zum Führungsbild – Überblick und Verstehen statt Komplettheit .....	179

<b>6</b>	<b>Psychologie des Führens</b> .....	181
6.1	Selbsteinschätzung und Fremdbewertung .....	182
6.2	Von der Kompetenz zur Performanz .....	183
6.3	Unsicherheit .....	183
6.4	Selbstmarketing .....	185
6.5	Ehrgeiz .....	185
6.6	Körperhaltung und Stimme .....	186
6.7	Rollenwechsel .....	186
6.8	Erfahrung und Lernen .....	187
6.9	Von Motivation bis Leistungsmotivation .....	188
6.10	Teamgeist .....	188
6.11	Jedes Team eine psychologische Herausforderung .....	189
6.12	Mitarbeiter auswählen und Mitarbeiter bewerten .....	190
6.13	Kommunikationspsychologie und Umgang mit Sprache .....	192
6.14	Werte sind mehr wert .....	194
6.15	Identifikation erst durch Identifizieren .....	194
6.16	Druck von außen – Chefsache .....	195
6.17	Low Performance – kein Grund für pauschale Maßnahmen .....	195
6.18	Konflikte als Grenzsituationen der Zusammenarbeit .....	196
6.19	Resilienz – kein theoretischer Formalismus .....	197
6.20	Grauzone des Führens .....	198
6.21	Führen als Umgang mit Menschen .....	199
<b>7</b>	<b>Der Setzkasten – Einzelteile zur erfolgreichen Führung</b> .....	201
7.1	Zukunft in die eigenen Hände nehmen .....	202
7.2	Ein individuelles Progressionsmodell gestalten .....	203
7.3	Führungskompetenz als Ganzes und Kompetenzen als Bausteine .....	205
7.4	Der individuelle Entwicklungsplan .....	212
7.5	Von der Gesamtheit zum Baukasten zum Setzkasten .....	214
7.6	Den eigenen Weg durch den Impulswald finden .....	222
<b>8</b>	<b>Alles zusammen: die moderne Führungspersönlichkeit</b> .....	225
8.1	Bedarf und Veränderungsbewusstsein als Taktgeber der Kompetenzentwicklung .....	227
8.2	Digitalisierung, Demokratisierung und Selbstbestimmung .....	228
8.3	Multidimensionalität .....	228
8.4	Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein .....	229
8.5	Dynamik und Change .....	230
8.6	Wissenstransfer und Wissensvernetzung .....	230
8.7	Ein modernes Führungsmodell .....	231
8.8	Führung als Impulsgeber .....	232
8.9	Der neue Führungstypus .....	232

8.10	Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zur Veränderung .....	233
8.11	Flache Hierarchien ernst gemeint .....	234
8.12	Menschlichkeit .....	234
8.13	Aufwand, Nutzen, Mehrwert .....	235
8.14	Über das Verstehen zum Anwenden und zum Handeln .....	236
8.15	Organisationsentwicklung und Zukunftsgestaltung .....	236
<b>9</b>	<b>Arbeitsmaterialien</b> .....	<b>239</b>
	Stichwortverzeichnis .....	245

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Navigation Führung .....	16
Abb. 2:	Shareholder und Stakeholder .....	22
Abb. 3:	Erster Wegweiser Führung .....	28
Abb. 4:	EVA – Erkennen, Verstehen, Anwenden .....	30
Abb. 5:	Bausteine und Setzkasten .....	31
Abb. 6:	Der rote Faden .....	32
Abb. 7:	Sichten auf Führung .....	36
Abb. 8:	Zentrale Führungsfunktionen .....	37
Abb. 9:	Dimensionen der Führung (eine Auswahl) .....	44
Abb. 10:	Kernelemente professioneller Führung .....	48
Abb. 11:	Führung und Persönlichkeit .....	49
Abb. 12:	Persönlichkeitsentwicklung und Lernen .....	51
Abb. 13:	Einfluss- und Wirkungshorizont von Führung .....	64
Abb. 14:	Progressionsmodell .....	65
Abb. 15:	Rollenbewusstsein und Rollenwechsel .....	69
Abb. 16:	Orientierungspunkte des Handelns .....	72
Abb. 17:	Faktorennetz Vertrauen .....	78
Abb. 18:	Mitarbeitergespräche führen .....	85
Abb. 19:	Verhandeln im Überblick .....	88
Abb. 20:	Konflikte anpacken .....	92
Abb. 21:	Dynamik und Wachstum setzen Eckpunkte .....	107
Abb. 22:	Wissen managen .....	108
Abb. 23:	Wissen in der Aufwand-Nutzen-Mehrwert-Relation .....	109
Abb. 24:	Führungsfunktionen als Stellschrauben .....	110
Abb. 25:	Von der Strategie zum Managen .....	118
Abb. 26:	Bausteine im Umsetzungsprozess .....	118
Abb. 27:	Eigene Struktur finden .....	119
Abb. 28:	Unternehmensstrategie umsetzen .....	122
Abb. 29:	Zentrale Führungsfunktionen .....	124
Abb. 30:	Entscheidungen treffen .....	130
Abb. 31:	Flexibilisierung durch Weiterentwicklung .....	133
Abb. 32:	Operative Wissensarbeit .....	140
Abb. 33:	Weg zum Faktischen .....	146
Abb. 34:	Von der Grundstruktur zum Aktionsplan .....	149
Abb. 35:	Perspektive wechseln als Methode .....	153
Abb. 36:	Standard eines Mitarbeitergesprächs .....	154
Abb. 37:	Rückkehrgespräch nutzen .....	158
Abb. 38:	Aus Einzelnen ein Team bilden .....	161
Abb. 39:	Kernkomponenten Teamentwicklung .....	162

<b>Abb. 40:</b>	Entwicklung von Dynamik .....	169
<b>Abb. 41:</b>	Zielsetzungen zur Reorganisation .....	170
<b>Abb. 42:</b>	Change bis in die Köpfe .....	171
<b>Abb. 43:</b>	Reorganisation operativ abbilden .....	173
<b>Abb. 44:</b>	Persönlichkeit entwickeln .....	182
<b>Abb. 45:</b>	In Deckung bringen .....	191
<b>Abb. 46:</b>	Entwicklungsprogression I .....	203
<b>Abb. 47:</b>	Entwicklungsprogression II .....	204
<b>Abb. 48:</b>	Entwicklungsprogression III .....	204
<b>Abb. 49:</b>	Ausschnitt Kompetenz-Matrix .....	206
<b>Abb. 50:</b>	Bausteine 1 .....	207
<b>Abb. 51:</b>	Bausteine 2 .....	207
<b>Abb. 52:</b>	Bausteine 3 .....	208
<b>Abb. 53:</b>	Fähigkeiten und Fertigkeiten in tabellarischer Schau .....	209
<b>Abb. 54:</b>	Über die Verbalisierung zur Operationalisierung .....	210
<b>Abb. 55:</b>	Baukasten in der grafischen Komprimierung .....	211
<b>Abb. 56:</b>	Operativ werden .....	213
<b>Abb. 57:</b>	Eigenschaften als Gerüst .....	213
<b>Abb. 58:</b>	Setzkasten nutzen .....	215
<b>Abb. 59:</b>	Nicht-systematisiertes Beispiel eines Setzkastens .....	216
<b>Abb. 60:</b>	Führen als Akronym .....	226
<b>Abb. 61:</b>	Aus Einzelnem ein Ganzes gestalten .....	237
<b>Abb. 62:</b>	Kompetenz-Matrix (vollständig) .....	241
<b>Abb. 63:</b>	Fähigkeiten und Fertigkeiten in tabellarischer Schau .....	242
<b>Abb. 64:</b>	Über die Verbalisierung zur Operationalisierung .....	243
<b>Abb. 65:</b>	Nicht-systematisiertes Beispiel eines Setzkastens .....	244

---

# Wer führt, gewinnt – ein kleines Manual zur Führung

Statt einer Einleitung folgt der unmittelbare Einstieg ins Thema, wobei es als Erstes zu klären gibt, was ein Handbuch zur Führung überhaupt leisten will. Dies ist keine Rechtfertigung, sondern eine Begründung. Obschon es von Handbüchern wimmelt und obgleich alle möglichen Aspekte in den Handbüchern zur Führung nahezu abgedeckt scheinen, ist dieses Manual sinnvoll. Denn Führen ist mehr als *techné*, es gehört einiges mehr dazu als Fachkompetenz, damit man als Führungskraft Akzeptanz findet und als Vorbild wahrgenommen wird. Führen will Orientierung geben, Identifikation ermöglichen und Mitarbeitern Anreize zur Motivation und Leistungsbereitschaft geben. Zuerst steht an, die Bedeutsamkeit von Führung im System der Unternehmung herauszustellen. Schließlich findet sich darin die Begründung dieses Manuals. So besteht diese Einleitung mehr aus einer Einstimmung, nämlich darauf, dass Führung sehr viel mit Persönlichkeit zu tun hat, und das geschieht ohne Umschweife, sondern mehr nach dem Motto: *in medias res*. Die beiden nachfolgenden Buchteile widmen sich dann zum einen den theoretischen Grundlagen, zum anderen dem Alltag und damit der Praxis des Führens.

Noch ein Handbuch? Und wozu überhaupt eine Handreichung zum Führen – entweder man kann's oder man kann's nicht? So oder ähnlich kann die erste Reaktion lauten, wenn Führungskräfte mit einem Manual zur Führung konfrontiert werden. Die Reaktion ist durchaus nachvollziehbar, denn zur Führung scheint im Grunde genommen bereits alles geschrieben worden zu sein. Doch ähnlich wie beim berühmten gallischen Dorf gibt es noch einen Fleck in der Landkarte der Fachliteratur zur Führung, der von den Autoren noch nicht besetzt worden ist. Es steht nämlich noch das umfassende Vorgehensmodell aus, das den Weg zum erfolgreichen wie professionellen Führen aufzeigt. Das bedeutet, dass neben den deskriptiven Ansätzen zur Führung und den eher monografisch orientierten Handbüchern ein übergreifendes Manual fehlt, das angehenden, frischgebackenen oder jungen Führungskräften eine Orientierung sowie Impulse zur Herausbildung von Führungskompetenz an die Hand gibt. Mit einem auf Pragmatismus ausgelegten und am Beispielhaften ausgerichteten Ansatz wird das in diesem Manual erreicht. Am Ende liegt ein Setzkasten vor, mit dem sich die Führungskraft<sup>1</sup> selbst ihr Führungsbild und ihren am Bedarf orientierten Entwicklungsplan zusammenstellen kann.

Dieses Manual spannt einen großen Bogen über das Führen im Unternehmen. Es hat als Handbüchlein die Funktion, zum einen roter Faden und zum anderen Nachschlagewerk zu sein. Dazu ist dieses Buch in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil gilt es, das Grundlegende der Führung näher zu beleuchten sowie herauszuarbeiten. Da jedoch ein Handbüchlein vom Beispielhaften, von Handreichungen und Orientierungspunkten lebt, ist im zweiten Teil eine Vielzahl von

---

1 Die Begriffe *Führungskraft*, *Mitarbeiter*, *Vorgesetzte*, *Leitende* etc. werden im Weiteren in einer generischen Form benutzt und sind trotz der grammatisch maskulinen oder femininen Form eine geschlechtsunspezifische Bezeichnung, das heißt, dass das jeweilige grammatische Geschlecht alle Geschlechtsformen umfasst.

Führungssituationen in Beispiele gepackt. Die eingeflochtenen Beispiele veranschaulichen die Zergliederung von Führungskompetenz, sie schaffen Orientierung. Die einzelnen Themenkomplexe geben Anlass zur Reflexion, sodass über die Verarbeitung der Inhalte mannigfaltige Impulse gegeben sind, die Aneignung von Führungskompetenz in die eigenen Hände zu nehmen. Schließlich gehört selbstbestimmte, kontinuierliche individuelle Weiterentwicklung zu den Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Führungskräfte sind daher gleichsam Vorbilder, wenn sie ihre Führung fortlaufend professionalisieren.

Es ist nicht das Ziel, das Allgemeingültige herauszuarbeiten. Denn es gleicht eher einer Sisyphusarbeit, ein Inventar allgemeingültiger Instrumente für all die verschiedenen Führungssituationen bereitzustellen. Vielmehr geht es darum, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Führung ein Zusammenspiel von einzelnen Komponenten ist. Dieses Netzwerk, das kybernetische Wirken zu erfassen und zu verstehen, das ist die Basis der Führungskompetenz. Deshalb stehen die Grundlagen an erster Stelle. Sie erheben, wie erwähnt, nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. An zentralen Inhalten der Führung sowie ausgewählten Aspekten wird eine Form der Navigation geschaffen (siehe beispielhaft Abb. 1, denn Navigationspunkte variieren je nach persönlicher Navigation).

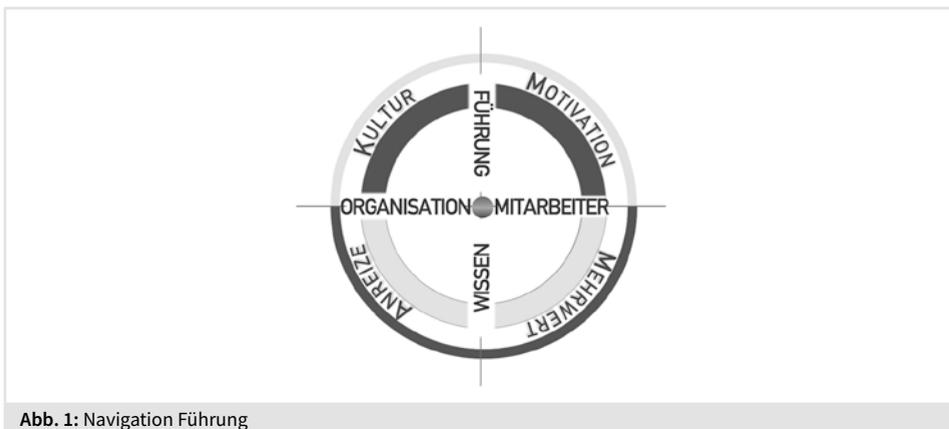


Abb. 1: Navigation Führung

Ganz im Gegenteil zu einem Anspruch auf Vollständigkeit verdeutlichen die ausgewählten Grundlagen die Offenheit des Systems und sensibilisieren für die Dynamik dieses Systems. Das sollte allein schon dadurch deutlich werden, dass die einzelnen Aspekte zum Führen von Mitarbeitern nur Ausschnitte sind. Damit beginnt der zweite Teil – die Führungspraxis unter die Lupe nehmend. Führung erstreckt sich bis zum produktiven Handeln. Das bedeutet wiederum, dass zum Führen gleichfalls das Organisieren von Prozessen, die Erzeugung von Dynamik, die Optimierung der Wertschöpfung und die Sicherung der Qualität gehören. Aus diesem Grunde folgt in diesem Manual nach dem sach- wie mitarbeiterorientierten Führen noch ganz prozessorientiert das Kapitel zur operativen Führung. Am Ende darf in diesem zweiten Teil die psychologische Sicht nicht fehlen, im Grunde genommen gehört sie sogar an den Beginn, denn

erst aus dem Verständnis für das eigene Handeln und aus dem Erkennen sowie Begreifen des Verhaltens von Mitarbeitern erwächst die Souveränität der Führungskraft. Sie ist Ausdruck des Selbstvertrauens und der Selbstsicherheit, die zu den Säulen der erfolgreichen Führung gehören. Sie verleiht zudem eine gewisse Umsicht und den Mut, Wandel vorauszudenken. Und Zukunft steht in der Zielpyramide der Unternehmensstrategie ganz oben.

Unternehmen sowie Mitarbeiter müssen an einem Strang ziehen, wenn es um die Zukunftsgestaltung geht. Klar, dass Führung eine Nahtstelle des Unternehmenserfolgs ist, denn schließlich sind es außer Maschinen die Mitarbeiter, die in der Wertschöpfungskette für das Unternehmensergebnis sorgen. Damit dieses Ergebnis zugleich Erfolg ist, dafür müssen die Führungskräfte mit deren Führungskompetenz sorgen. Das wird offensichtlich häufig vergessen oder zumindest unterschätzt, wenn man genauer hinschaut und die markanten Schwächen und deutlichen Defizite von Führungskräften in der betrieblichen Praxis schonungslos offenlegt. Dies ist keine pauschale Vorverurteilung von Führungskräften, eher eine Aufforderung, sich dieser besonderen Herausforderung in der Organisationsentwicklung zielführend anzunähern. Organisationsentwicklung ist dies, weil die Entwicklung von Führungskräften auch immer etwas mit Führungskultur, mit Prinzipien und Werten zu tun hat.

Es ist nicht allein die Personalentwicklung, die hier die Marksteine setzt, wenn es um die Entwicklung und die Heranführung von Führungskräften und insbesondere von Nachwuchskräften geht. Motivation und damit auch Identifikation werden zunehmend zu erfolgskritischen Elementen in der Unternehmensführung, und das ist auch der Moment, in dem Führungskräfte Vorbild sein müssen. Es ist nicht der pauschale und oberflächliche Abklatsch eines theoretischen *Corporate Identity*, der dabei helfen kann, sozusagen Mitarbeiter auf seine Seite zu ziehen und ihnen anreizstarke Inhalte zu offerieren. Wer mit der Dynamik Schritt halten will, braucht selbsttätige, motivierte und engagierte Mitarbeiter. Innovationskraft wie Einsatzfreude lassen sich nicht verordnen.

Eines ist dieses Manual keinesfalls: Es ist nicht die typische Sammlung von Ratschlägen zur Führung. Arbeitsrechtliches oder die standardisierte Gestaltung der Teamentwicklung oder das formale Führen von Mitarbeitergesprächen fehlt hier gänzlich. Der Blickwinkel auf die Führung ist ein ganz anderer – es ist mehr ein handlungsorientierter und kognitionspsychologischer. Das Erkennen, das Verstehen und das Anwenden auf der Basis der gelenkten Kognition, all das bestimmt die Brennweite zum Fokus. Führen ist etwas Ganzheitliches, das als solches zu praktizieren ist. Dazu muss die Führungskraft ein Gefühl zum Führen entwickeln. Dies wiederum setzt sich nicht aus den bekannten, herkömmlichen Führungsbausteinen zusammen. Dieses System mit seiner eigenen Struktur ist individuell und hat sehr viele psychologische Momente. Am Ende vermittelt dieses persönliche System des Führens die Sicherheit, die Führung ausmacht, die aber Führung vor allem professionell und erfolgreich werden lässt. So werden keine Techniken vermittelt, sondern ein Bewusstsein geschaffen. Führungsbewusstsein im Zusammenspiel mit Führungskultur ist die Quelle für die Entwicklung als Führungskraft und in gewisser Weise ein Katalysator beim Aufbau von Führungskompetenz. Zusammenhänge ver-

stehen, vernetzt denken und Zukunft antizipieren – das sind die wahren Stärken, das ist es, was gute Führung auf Dauer ausmacht. Zur erfolgreichen Führung wird all das dann durch das Handeln, eine Form von Agilität, die nicht mit Aktionismus zu verwechseln ist. So lautet die erste Führungsmaxime:

*Führen mit Persönlichkeit statt mit Techniken.*

Der erste Teil, sozusagen zur Einstimmung, besteht darin, Führung zu begründen, aber hauptsächlich die unterschiedlichen Sichten darauf zu skizzieren. Darauf aufbauend lassen sich die Eckpfeiler der Führung errichten. Sie bilden schließlich den Rahmen für das persönliche Vorgehensmodell. Dessen Überbau bildet das EVA-Prinzip, das außer dem Erkennen und Verstehen von Führungsprinzipien über die Anwendung die Festigung und damit die Entwicklung der Führungskompetenz prägt. Obschon dieses Manual eine Art Handlungsleitfaden ist, darf das Ganze nicht als eine präskriptive Ordnung und schon gar nicht als ein chronologisch abzuarbeitendes Übungsbuch verstanden werden. Eine Führungskraft bestimmt selbst hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung, welche Kompetenzen sie aus- resp. aufbauen will. Deshalb präsentieren sich all die Inhalte in diesem Handbuch als einzelne Bausteine. Sie nach dem eigenen Bedarf zusammenzustellen, bleibt Aufgabe derjenigen, die die Herausforderung als Führungskraft angenommen hat. Demgemäß ist all das ein Baukasten, aus dem man sich bedient – es ist weder eine Prüfungsvorbereitung noch eine Übungssammlung.

An dieser Stelle greift ein allgemein gültiges Prinzip, das EVA-Prinzip (nicht zu verwechseln mit dem gleichlautenden Akronym aus der Informationstechnologie), das der Entwicklung als oder zur Führungskraft zugrunde liegt: *Erkennen – Verstehen – Anwenden*. So simpel, oberflächlich oder pauschal es auch klingen mag, dieser Dreischritt wird zu einem harmonischen Dreiklang, wenn aus dem Erkennen ein Verstehen hervorgeht und auf dieser Grundlage das Gelernte angewendet wird. Das Verstehen ist dabei weitaus komplexer als dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Verstehen ist dabei mehr als die Behauptung, etwas verstanden zu haben. Die Begrifflichkeit hat einen didaktischen Bezug und eine spezifische kognitive Dimension. Es wird damit beschrieben, dass etwas Neues, etwas Gelerntes in das individuelle kognitive System eingepasst wird, sodass dieses Gelernte im geeigneten Moment mehr oder minder bewusst zum Einsatz kommt, es sozusagen abrufbar ist.

Damit all dies nicht bloße Theorie bleibt, widmet sich der zweite Teil der Anwendung und somit der Praxis der Führung. Die einzelnen Aspekte werden auf die konkreten Anwendungsbereiche übertragen und erhalten einen Bezug zur Praxis. Das veranschaulicht eingehender der Setzkasten, der wie eine Werkzeugkiste dazu dient, sich einzelne Führungsfähigkeiten vorzunehmen, resp. zu erarbeiten. Die Praxistauglichkeit sowie den Praxisbezug vertiefen daraufhin das operative und psychologische Führen. Ein Manual ist eine Anleitung zum Tun, zum Handeln, so muss das Operative klare Konturen erhalten. Den Überblick schafft der persönliche Modulplan (hier als Setzkasten), der als individuelle Blaupause die idealisierte Führungskraft nachzeichnet. Denn am Ende soll ja die moderne Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt stehen.

Obgleich dieses Manual als Anleitung zum Machen aufzufassen ist, entbehrt dies nicht der Aufforderung, gegebenenfalls nachzudenken oder Entscheidungen zu prüfen, bevor sie zur Umsetzung gelangen. Die Gefahren lauern dort, wo die Diskussion, die Besprechung oder die Sitzung nur dazu genutzt wird, etwas zu zerreden, weil niemand die Verantwortung übernehmen will. An diesem Punkt greift die Entscheidungsfreude, die dafür sorgt, dass die Erledigung einer Aufgabe in Bewegung bleibt. Fehler dürfen dabei nicht ausgeschlossen werden, Fehler-toleranz gegenüber anderen gehört folgerichtig zum Führungsverhalten. Es gilt immer noch, dass nur derjenige Fehler macht, der etwas macht. Deswegen haftet Fehlern nicht grundsätzlich etwas Negatives an, in erster Linie bringen sie Tun zum Ausdruck.

Merksätze als Hilfsmittel, die eigene Professionalisierung des Führens nachhaltig zu betreiben, treffen nicht immer den Geschmack derjenigen, die etwas verinnerlichen wollen. Als Impulse sind sie hier ein Angebot, bei der theoretischen Annäherung oder bei der Auseinandersetzung mit Führung die Nachhaltigkeit zu schaffen. Obgleich ein *docere delectando*, also ein unterhalt-sames Belehren die Aufnahme von Lerninhalten erleichtern soll, muss jeder seine eigene Façon des Führens finden. Wer sich die Mühe macht, das eigene Lernen und die eigene Art des Lernens zu betrachten, wird schnell verstehen, welcher Weg zur kompetenten Führungskraft zu beschreiten sei. Manchmal wird dies sogar zur Gewissensfrage, denn es gibt ausreichend Grauzonen des Führens. An diesen Stellen müssen Führungskräfte für sich und nach deren Gewissen entscheiden, ob und in welchem Maße sie den Pfad der Tugend verlassen wollen. Hier wird einem derartigen Führungsstil nicht das Wort geredet, doch die Vollständigkeit macht es notwendig, zu erwähnen, dass es Verhalten, Methoden und Kniffe gibt, die sich deutlich von einem souveränen und soliden Führungsstil entfernen. Am Ende bleibt dieses Manual ein Handlungsleitfaden, der das Handeln in den Mittelpunkt stellt:

*Führen ist Handeln und Handeln erzeugt Dynamik.*



---

# Erster Teil: Von Grundsätzlichem und von Grundlagen

Was bedeutet Führung? Über alle Sichten auf Führung hinweg lassen sich einige zentrale Funktionen hervorheben, insbesondere in einer Art Differenzierung zum Personalmanagement im Allgemeinen. Dabei nimmt die Verantwortung einen besonderen Rang ein. Mehr als andere verantwortet eine Führungskraft Produktionsprozesse, deren Ergebnisse und die damit zusammenhängende Qualität. Die Führung von Mitarbeitern rundet den Verantwortungsbereich ab. In direkter Beziehung dazu müssen die Organisation und die Steuerung als zentrale Funktionen gesehen werden, sei es hinsichtlich der Arbeitsprozesse oder in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen im Team. Letzteres verlangt wiederum Arbeitstechnik und Psychologie. Selbst wenn der Anspruch gesetzt ist, eine Handreichung zu geben, die sich an den Bezügen zur Praxis und zugleich an den Anforderungen der praktischen Nutzung orientiert, so dürfen die Grundlagen nicht fehlen.

Ob es nun Eckpunkte oder theoretische Grundlagen sind, in gewissem Umfang muss auch die Theorie in einem Manual zum Zuge kommen. Auf diesem Wege wird das Theoretische auf die Nutzbarkeit und die Anwendung abgestimmt. Erst wenn die Führungskraft ihre Möglichkeiten zur Gestaltung von Führung erkennt und die Wirkungszusammenhänge versteht, ist der Ausgangspunkt für ein angemessenes und zielführendes Handeln geschaffen. Daher folgt nun Theoretisches nicht um der Theorie willen, vielmehr braucht Handeln eine vernünftige Grundlage, denn Aktionismus wird nicht für Nachhaltigkeit sorgen. Unabhängig davon, ob es sich um Führungsnachwuchs oder gestandene Führungskraft handelt, haben sie alle gemeinsam, dass sie, wenn sie erfolgreich sein wollen, ein Bewusstsein zeigen sowie die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Führungskompetenz übernehmen müssen. Führen muss operativ sein. Während Führungskräfte in traditionellen Modellen oft nur Prozesse verwaltet und Mitarbeiter eingeteilt haben, will moderne Führung mehr. Sie ist auf das Handeln ausgerichtet, und Führungskräfte wie Mitarbeiter werden längst nicht mehr als Befehlsempfänger betrachtet.

Das Führen steht auch unter äußeren Einflüssen, die über den Einflussbereich direkter Vorgesetzter hinausreicht. *Shareholder* und *Stakeholder* (siehe Abb. 2) veranschaulichen, inwieweit äußere Einflüsse auf das Führen einwirken können. Es sind die ersten Hinweise darauf, wie vernetzt die Dinge im Unternehmen sind und wie sich daraus eine Unternehmenskybernetik ergibt. *Shareholder* und *Stakeholder* bilden ähnliche Orientierungspunkte wie Strategie, Zukunftsgestaltung und operative Planungsziele. Sie müssen nicht durchgängig ins Bewusstsein gerufen werden und ständig präsent sein, bleiben gleichwohl Bezugspunkte. Was überall wirkende Kybernetik im Unternehmen anbelangt, ist dies nur ein kleiner Ausschnitt dessen, wie viel Bewegung einzelne Wirkungsfaktoren hinterlassen. Als Bezugspunkte reichen Wirkung und Einflussmöglichkeiten von *Shareholder* und *Stakeholder* bis in den persönlichen Arbeits-

bereich hinein, was im Hinblick auf Team, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden als unterschiedliche *Stakeholder* leicht nachvollziehbar sein sollte.



Abb. 2: Shareholder und Stakeholder

Obleich das Bewusstsein für Führung an sich und die Entwicklung von Führungskompetenz eine hinreichende Voraussetzung für den Werdegang als Führungskraft darstellen, reicht es nicht, allein Bewusstsein zu schaffen. Sei es mit oder ohne Unterstützung, Führungskräfte müssen die Anforderungen und die eigenen Defizite erkennen und sie müssen den persönlichen Bedarf zur Professionalisierung konkretisieren. Erfolgreich wird das Ganze erst, wenn die Führungskraft aktiv ihren Werdegang (mit-)gestaltet. Selbstorganisation und das Verständnis für die schrittweise Annäherung sowie Verfeinerung sind wiederum weitere Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung. Die Kernelemente wie Wirkkomponenten guter Führung schaffen eine Sensibilisierung. Zusammen mit den beispielhaften Führungssituationen entsteht daraus ein geschärfter Blick für die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Dabei darf all das nicht zur Selbstvergessenheit verleiten. Wie das Wort Führung bereits deutlich macht, sind dabei noch andere beteiligt. Die Entwicklungswege des Einzelnen im Team verdienen das gleiche Maß an Aufmerksamkeit. Mitarbeiterorientiert bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, Handeln als Führungskraft ausschließlich auf die Kollegen im Team auszurichten. Es handelt sich eher um einen mitarbeiterbewussten Führungsstil, bei dem die Auswirkungen des Führungshandelns auf das Team wahrgenommen und berücksichtigt werden.

---

# 1 Warum ist Führung so wichtig? Und wozu nun ein Manual?

Die Frage zur Bedeutsamkeit der Führung mag obsolet erscheinen, wenn Führung etwa als eine grundsätzliche wie hinreichende Organisationsfunktion betrachtet wird. Doch gerade dieser Hintergrund ist Anlass, das Systemische des Führens herauszuarbeiten. Denn durch die systemischen Anforderungen an Führung wird unmittelbar ein Konzept zum modernen Führen skizziert. Und da all dies Wichtige und Bedeutsame außer einem Konzept im günstigsten Fall noch eine Struktur erkennen lässt, entsteht als logische Folge daraus ein Handbuch, das einerseits an Stellen des Bedarfs Impulse gibt und andererseits als ein Leitfaden verstanden wird. Der Leitfaden richtet sich dabei vorzugsweise an diejenigen, die mit dem Führen noch nicht so vertraut sind oder Unsicherheit beim einen oder anderen Führungsaspekt verspüren.

In jedem Falle ist Führung mehr als ein betriebswirtschaftlicher oder juristischer Formalismus, zumal diejenigen, die führen wollen, es mit Menschen zu tun haben. Führen steht zwar nicht zwangsläufig im direkten Zusammenhang mit Menschen – davon zeugen allein all die Lokführer und Maschinenführer –, aber in der Betriebswirtschaft und erst recht in der Unternehmensführung sind die Führungskräfte stets in der Verantwortung für Personal, mal mehr, mal weniger direkt. Die Koordination von Personal ist somit eine der zentralen Funktionen der Unternehmensführung. Von Führungskräften wird neben der Personalführung zudem erwartet, dass sie die Prozesse ihrer Arbeitseinheit oder ihrer Abteilung organisieren und dass sie sicherstellen, dass die vorgegebene Qualität der Leistung ihres Teams stimmt. Kurzum, sie müssen für Erfolg sorgen. Daher muss bei der Auswahl von Führungskräften auf weitaus mehr geschaut werden als die Fachkenntnisse. Die Personalführung und ein Bündel an Kompetenzen müssen ebenso unter die Lupe genommen werden. Vornehmlich das Handeln schafft Bewegung im Unternehmen, aus diesem Grund sollten Führungskräfte imstande sein, Mitarbeiter in Schwung zu halten und Energie zur Erzeugung von Dynamik freizusetzen. Es ist die Dynamik im Unternehmen, die in Zeiten notwendigen Wandels vor allen anderen Dingen zum existenzkritischen Faktor emporsteigt.

Führung hat verschiedene Wirkungsrichtungen. Sie wirkt hinein in die Produktion, was einer Erwartung aus der Unternehmensplanung wie -steuerung heraus entspricht. Am offensichtlichsten ist der Einfluss auf die Mitarbeiter. Stimmung, Atmosphäre sowie eine positive Schau auf die Zukunft im Unternehmen sind in gleicher Weise der Führung unterworfen. Sie hat ferner eine Auswirkung auf die Wahrnehmung von außen, was sich als erheblich erweisen kann, wenn sich darüber z. B. das Vertrauen der Kunden herausbildet. Dabei stehen die Verteilungsverhält-

nisse der Wirkung nicht im Vordergrund, vielmehr muss das Ergebnis gesehen werden, muss verstanden werden, welchen Bedeutungshorizont Führung hat.

## 1.1 Systemische Aspekte der Führung

Wer führen will, muss wissen, warum es Führung im Unternehmen gibt und was von der Führung im System der Unternehmung erwartet wird. Zu den betriebswirtschaftlichen sowie theoretischen Vorgaben und Anforderungen kommen dann noch weitere spezifische Erwartungen zum Beispiel seitens der *Share-* oder *Stakeholder* oder der übergeordneten Führungsebenen hinzu. Führung steht aus diesem Grunde durchgängig in einem Systemzusammenhang. Soll das Systemische nicht überbewertet werden, so stellt sich trotz allem die Anforderung, die unterschiedlichen Beziehungsverhältnisse sowohl wahrzunehmen als auch zu managen.

Führung systemisch zu betrachten, das bedeutet vorrangig, die Beziehungsverhältnisse und die Rollenverteilung unter die Lupe zu nehmen. Die Ergebnisse dieser Annäherung können entweder deskriptiver Art sein oder Empfehlungen zur Interaktion enthalten. Für den weiteren Verlauf der Darlegungen werden hier nur Ausschnitte der systemischen Sicht genutzt, denn die Praxis der Führung kann nicht systemtheoretische Erkenntnisse oder sozialpsychologische Interaktionsmodelle vor das Handeln stellen. Die Theorie mag Einsichten ermöglichen und Anregungen geben, darf dennoch nicht das Tun verdrängen. Handeln im System und konkrete Beziehungsverhältnisse im Arbeitsumfeld geben den Ton an, solange konkrete Handreichungen erfolgen sollen. Im psychologischen Sinne hat die Wahrnehmung des Systemischen seine besondere Bedeutung in Bezug auf den Umgang miteinander, auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und auf das Zusammenwirken im Team.

Dessen ungeachtet hat Führung gleichermaßen einen Prozesscharakter. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, ist Führung dann Prozessmanagement. Mit einem kleinen Schritt geht das Führen dann schon über ins Qualitätsmanagement, eine Funktion, die bislang in der Entwicklung von Führungskompetenz viel zu selten nach vorn gerückt wird, was im Übrigen gleichermaßen für das *Change Management* zutrifft. Ein weiteres Moment der Führung sind die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, die meist nur mittelbar wahrgenommen werden oder wenn es zu spät ist. Eine moderne Führung kommt ohne all diese Aspekte nicht mehr aus. Alldem ist wiederum die Verantwortlichkeit immanent. Dies ist explizit zu erwähnen, weil erst die Übernahme von Verantwortung zeigt, dass der Führende ganz allgemein die Führungsfunktion übernommen hat.

## 1.2 Moderne Führung

Ob nun Führen in Bezug auf das Systemische oder allgemeinen Grundlagen zur Führung verstanden wird, ist das Spektrum fast unüberschaubar – die Vielfalt der Einzelaspekte ist

überwältigend und die Übersicht droht verloren zu gehen.<sup>2</sup> Die wichtigsten Kriterien für das Heranziehen unterstützender Fachliteratur gehen aus dem konkreten Bedarf, aus der Praxistauglichkeit und der Anwendungssituation hervor. Nicht selten ist es ganz einfach der Zugang zum Werk, der bestimmt, wie schnell die Inhalte aufgenommen werden und zum Einsatz kommen. Doch bevor der praktische Teil mit den Grundlagen des Führens beginnt, soll Raum geschaffen werden, die Sinnhaftigkeit von Führung zu begründen. Dabei sind zwei Sichten besonders herausgestellt: zum einen der Wirkungshorizont und zum anderen der Kausalzusammenhang von Unternehmensentwicklung und Unternehmenserfolg. Mag der letzte Aspekt auch einige philosophische Erklärungen parat halten, so ist es die gelebte Asymmetrie im Verhältnis von Mitgliedern einer Organisation, die ein erfolgskritisches Moment wiedergibt, wie zu beweisen wäre (*quod esset demonstrandum*). Es fehlt der Raum, den gesamten Wirkungshorizont der Führung nachzuzeichnen. In Bezug auf die nachfolgenden Kapitel seien deshalb die Inhalte *Steuerung, Optimierung, Dynamik, Wandel, Wissen, Lernen, Qualifizierung und Kompetenzen* herausgestellt. Wissen ist das Kernelement der Schaffens- sowie Veränderungsprozesse. Erst durch das Wissen im Unternehmen, zum Teil zweifellos durch das Wissen der einzelnen Mitarbeiter, ist die Wertschöpfung im Unternehmen gewährleistet. Eine eher zukunftsorientierte Kompetenz von Führungskräften wird es demnach sein, Wissen im verantworteten Arbeitsbereich messbar zu machen. Das heißt, die Führungskraft muss Wege zur Quantifizierung von vermeintlich Unfassbarem finden. Am Ende ist Wissen eine der tragenden Säulen des Wandels, da Wissen zugleich Veränderung ist, die wiederum Dynamik erzeugt, die wirkende Kraft für Gestaltung der Unternehmenszukunft. Ausbauen von Wissen, Sichern von Qualität, Erzeugen von Dynamik und Anstreben von Wandel verlangen nach Führung. Wenn demzufolge Führen so wichtig ist, dann drängt sich die Klärung auf, was Führung und das Führen von Mitarbeitern ausmacht.

- 2 Trotzdem will ein kleiner Streifzug durch die Fachliteratur eine Einstimmung geben, siehe Georg Schreyögg, Jochen Koch (2020): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, 8. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, oder Michel E. Domsch, Erika Regnet, Lutz von Rosenstiel (Hrsg.) (2020): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8. aktual. u. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, oder Eric Lippmann, Andres Pfister, Urs Jörg (Hrsg.) (2019): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*, 5., vollst. überarb. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, oder Michel E. Domsch, Erika Regnet, Lutz von Rosenstiel (2018): *Führung von Mitarbeitern: Fallstudien zum Personalmanagement*, 4. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Pöschel, oder Jörg Felfe, Rolf van Dick (Hrsg.) (2016): *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, Berlin/Heidelberg: Springer, oder Gerhard Cornelli, Lutz von Rosenstiel, Friedemann W. Nerdinger (2014): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen*, 5., überarb. Aufl., München: Vahlen, oder Siegfried Neubauer, Stefan Rankl (2010): *Auftrag Führung. Handbuch und Werkzeugkasten für neu berufene Führungskräfte*, Berlin/Heidelberg: Springer, oder Henry Walter, Claudia Cornelsen (2005): *Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte*, 3. aktual. u. erw. Aufl., Frankfurt a. M./New York: Campus-Verlag. Zu besonderen Aspekten siehe Florian Becker (2015): *Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, und nicht zu vergessen, die trendbetonten Führungsmodelle, wie z. B. Julia Duwe (2016): *Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, und zur agilen Führung beispielsweise Stefan Scherber, Michael Lang (Hrsg.) (2015): *Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen*, Düsseldorf: Symposium, oder Katrin Greßer, Renate Freisler (2021): *Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel*, Bonn: managerSeminare.

Was will ein Manual zum Führen von Menschen? Wie funktioniert ein Manual? In der Tradition der kleinen Handbüchlein dient dieses Arbeitsbuch dem leichten wie sicheren Führen in einer Arbeitswelt, die dem Grunde nach eher lebensfeindlich ist. Sobald ein soziales System mit Führungsstrukturen zum frei gewählten Ort wird, ist die Kompetenz zum Führen von Menschen unabdingbar. Damit das gute sowie vorbildliche Führen nicht hehres Ziel bleibt, sondern mit Leben gefüllt ist, bedarf es ein paar Leitlinien. Dies betrifft vornehmlich den Umgang mit Mitarbeitern. Arbeitsrecht, Datenschutz oder *Compliance* kann man lernen, stur und faktenorientiert. Führen muss man erfahren, verstehen und leben. Da gibt es nichts Mechanistisches und oft genug wenig Logisches, Situationen wollen da beherrscht werden, nicht selten mit Kreativität, stets jedoch mit Handeln. Die Literatursammlung zur rechtskonformen Führung ist sehr umfangreich, während psychologische, mitarbeiterzentrierte und vornehmlich dynamikorientierte Handreichungen weitaus schwieriger zu finden sind.

Es ist nicht allein das Bewusstsein, eine Führungskraft zu sein, was gute Führung ausmacht. Diejenigen, die führen, müssen sich gleichermaßen verpflichtet sehen, an ihrer Führungskompetenz zu arbeiten. Der Führende muss sich bewusst sein, dass er seine Entwicklung als Führungskraft selbst zu gestalten hat. Lernbereitschaft ist also ein ständiger Begleiter in der Führungskräfteentwicklung. Eine Exempel-Sammlung als Manual für den Führungsnachwuchs mag antiquiert im Zusammenhang mit einem Programm zur Führungskräfteentwicklung wirken. Diese historische Form der Belehrung hat ihren Charme und nichts an Nutzbarkeit eingebüßt, denn am Beispiel lernt es sich bekanntlich leichter. Auf diese Art ist das Handbüchlein trotz seiner Form ein aktueller Wegweiser. Ein Unterschied besteht darin, dass keine Beispielgeschichten erzählt werden. Die Praxis wird anhand beispielhafter Führungssituationen vorgeführt. In früheren Zeiten war das Bewusstsein für das Lernen am Exempel ausgeprägt – in jedem Falle waren die damaligen Exempel literarisch hochwertig. Heute sind es die exemplarischen Situationen, die die Führungskraft auffordern, zu erkennen und zu verstehen. Beispielsammlungen haben nicht an Wert verloren, wenn die Bereitschaft, Beispiele anzunehmen und der Wille zum Lernen vorhanden sind. Der Transfer in die eigene Wirklichkeit des Führens ist nur ein kleiner Schritt, der Wollen und Tun zusammenführt.

Führung steht an einem Wendepunkt. Mit dem Wandel von einer Produktions- hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft hat die Bedeutung von Mitarbeitern in den Unternehmungen zugenommen. Mit der Zunahme der Unternehmensdynamik nehmen die Mitarbeiter Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Im Zuge dieses Bedeutungswandels erfahren u. a. Qualifizierung, Kommunikation, Leistungsbereitschaft und Mitgestaltung eine enorme Aufwertung als Stellgrößen der Weiterentwicklung. Moderne Führung beinhaltet mehr, als Verantwortung zu übernehmen oder mit Fachwissen zu glänzen. Zum Führen gehört darüber hinaus, Menschen zu leiten, für Nachhaltigkeit zu sorgen, Dynamik zu steuern und Veränderungen voranzutreiben. Selbst damit kann noch nicht alles erfasst sein, die Komplexität von Führung kann dadurch

dennoch skizziert werden. Mit diesem Handbuch wird die anspruchsvolle Herausforderung des Führens eher in beispielhaften Situationen als in abstrahierten Beispielen auseinandergelagt. Währenddessen wird nicht streng zwischen dem Situativen und dem Exemplarischen unterschieden, es steht im Vordergrund, die besonderen Aspekte des Führens fassbarer sowie eindrucksvoller zu machen, damit sie am Ende in das eigene Führungsrepertoire leichter eingepasst werden können.

### 1.3 Handbüchlein als Begleiter

Eins vorweg: Das Beispielhafte, das hier folgt, darf nicht als ein Muster verstanden werden, das einfach nachzuahmen ist. Erkennen verlangt – wie bereits erwähnt wurde und immer wieder mit Nachdruck zu erwähnen bleibt – zusätzlich das Verstehen. Sobald im Beispiel das Wirkende und/oder der Mechanismus verstanden worden ist, wird das Musterhafte obsolet. Stereotype Nachahmung hilft keinem, geht doch die Wirkkraft des Beispielhaften verloren. Es wird im Weiteren also mehr gefordert sein als Unterhaltung durch Lesen. Mit der Rezeption geht das Verstehen einher, danach entsteht erst gar nicht das Bedürfnis, reflexionslos ein Muster zu imitieren. Dieses Manual will kein Vorbild sein, es will nicht Führung vermitteln, wie sie im Buche steht. Aus der Sammlung an Impulsen werden diejenigen, denen Führung anvertraut wurde oder werden wird, das herausziehen, was ihnen nützlich scheint. Über das Beispielhafte wird dabei fassbar, wie die Gestaltung der Führung konkret aussieht. Zu den ersten Dingen, die in einer neuen Führungsposition, in einer neuen Rolle zu übernehmen sind, gehört die Verantwortung. Es ist sogar so, dass die Verantwortlichkeit dazu antreibt, selbst Entwicklungen voranzutreiben.

Das Exemplarische kommt sowohl in den Eckpunkten der Führung als auch im Beispielhaften der Führungssituationen zum Ausdruck. Das Ganze wird im Sinne einer Handreichung durch Prinzipien, Sätzen und Merksätzen angereichert werden. Nachdem mehrfach der Hinweis erfolgte, dass dieses Manual kein Übungsbuch ist, überrascht es sicherlich nicht, dass diese Form der Unterweisung kein Belehren ist. Wie aus einem Baukasten holt sich der Führende seine eigenen Eckpunkte, internalisiert diese und schafft damit sein eigenes Handlungsgerüst, seinen eigenen Setzkasten. Ob das Manual nun als Baukasten zum Ausschneiden oder als Setzkasten zum Gestalten genutzt wird, ist weniger bedeutsam. Adäquate Hilfsmittel, Eselsbrücken oder Impulsgeber zur Hand zu haben, um die eigene Entwicklung voranzutreiben, das muss die Führungskraft motivieren, die kleinen Weisheiten und Beispiele im eigenen Führungsalltag umzusetzen. Dieses Gerüst lebt zum großen Teil von einer Redundanz, der ein didaktisches Moment innewohnt. Das Wiederholende hilft dabei, das Verstehen zu festigen und den Weg zur Anwendung zu ebnen. Den Anfang findet das Ganze in einem ersten Wegweiser durch den Prozess der Führungskräfteentwicklung (siehe Abb. 3). Der Blickwinkel ist willkürlich, das Ziel ist, einen Ausgangspunkt zu schaffen.



Führung ist in sich ein homogenes System, das in der Wirklichkeit einer Organisation nicht durch starre Strukturen repräsentiert sein darf. Daher scheint es nicht angemessen, Führung allein auf Führungsstärken auszurichten. Es sind nicht die einzelnen Stärken einer Führungskraft, die erfolgreiche Führung ausmachen. Akzeptanz, Respekt und Anerkennung in der Führung leben von Führungsmomenten, in denen sich die einzelnen Qualitäten zeigen. Die Führungsstärken und das, was vermeintlich Führung ausmachen soll, sind auf Wirkungsfaktoren reduziert, die erst im Zusammenwirken von mehreren Faktoren, also in der Kybernetik der Führung, zu einer Konkretisierung und somit zur Realität der Führung werden. Aus dieser Sicht ergibt es wenig Sinn, sich allein auf das Fördern und die Ausbildung von Führungsstärken zu beschränken. Es ist viel zu kurz gesprungen, allein mit der Auswahl und Deklaration von Stärken vollständig Führung und Führungskompetenz beschreiben zu wollen.

Führung ist ein Prozess, ist ein Tun, das sich aus verschiedensten Komponenten zusammensetzt. Dieses dynamische Kontinuum mag einige universelle Momente und zum Teil stabile Strukturen haben. Dennoch zeigt es sich als ein veränderliches Ganzes und deshalb gehört zur Ausbildung von Führung dieses Bewusstsein für die Dynamik des Prozesses. Ein Handbuch will aus genau diesem Grunde nicht bei der Ausbildung von einzelnen Kompetenzen helfen, es will das Bewusstsein dafür schaffen, wie die Wirkfaktoren zum Erreichen gesteckter Ziele eingesetzt und zusammengefügt werden können. Das Verständnis für Führung ist demnach der Schlüssel für die Umsetzung moderner Führung. Mitarbeiter leiten, Menschen führen, Aufgaben erfüllen, Probleme lösen und Zukunft mitgestalten – all das bedarf einer übergreifenden Fähigkeit.

Es ist eine Kunst, einzelne Bausteine zielorientiert zusammenzuführen im Wissen um die Wirkungsweise und im Wissen um die Wirkungsmöglichkeiten. Agilität der Führung erfährt dadurch eine Aufwertung, denn Führung – wirkbefreit von Aktionismus und von der Zurschaustellung von Stärke – will für Weiterentwicklung sorgen und Zukunft schaffen. Führung wird

auf diesem Wege zu einem Instrument und Werkzeug des Handelns. Man muss lediglich wissen und verstehen, wofür, wann und wie welches Werkzeug oder Mittel am besten zum Einsatz kommt. Der Schraubendreher ist nicht allein zum Ziehen von Schrauben da, er kann die Schraube auch durchdrehen, wenn er zu kraftvoll und zu ungeschickt eingesetzt wird. Es reicht nicht, Stärken aufzubauen, es ist genauso angezeigt, die Wirkung von Stärken und den Umgang mit Fähigkeiten zu beherrschen. Das Komplette der Führung besteht nicht aus einer Summe von Fertigkeiten wie Fähigkeiten, es äußert sich vielmehr in der Fähigkeit, adäquate Lösungen herbeizuführen. Als Maxime muss deswegen gelten:

*Die Erledigung von unendlich möglichen Aufgaben oder Herausforderungen kann nicht mit unendlich möglichen Mustern vorbereitet werden, deshalb ist Lösungskompetenz in enger Wechselwirkung zur Handlungskompetenz als eine solch zentrale Anforderung an die moderne Führungskraft gesetzt.*

Wirft man dabei noch einen Blick auf das *Change Management* und den fortgesetzten Wandel, dann wird klar, wie weitreichend Handlungsorientierung ins Führen hineinwirkt. Nicht alles muss strengen Mustern folgen. Vorgaben oder Aufgaben bringen stets einen Rahmen mit, in dem gestaltet werden kann. Wer führen will, braucht Individualität, die im Weiteren die Persönlichkeit prägt. Respekt entsteht nicht gegenüber Mustern, erst Individualität schafft Autorität. Deshalb kann ein Handbuch zur Führung weder Vorschrift noch Anleitung sein, es bewährt sich an der Stelle, wo es als Orientierung und Impulsgeber fungiert. Auf diese Weise wird ein Manual zu einem Begleiter, der hilfreich zur Seite steht, sei es am Anfang des Weges als Führungskraft oder an den Wegmarken, an denen der Führende Orientierung und Handreichungen brauchen könnte. Autorität und Respekt verschaffen sich Vorgesetzte daraufhin über die Anwendung des Gelernten.

In diesem Sinne ist dieses Manual zur Führung ein Handbüchlein, das als eine Art Schnellhilfe oder so etwas wie ein Kompass zur Hand ist. Es geht also nicht um Psychotricks zum menschen(-un-)würdigen Führen, vielmehr zeichnet das fürsorgliche Führen den Handlungshorizont. Das Handbüchlein ist vor allem beispielhaft und es ist keineswegs eine Sammlung von Vorgaben. Irgendwo muss es einen Anfang und ein Ende geben. In einigen Teilen will die Reihenfolge tatsächlich Zusammenhänge insinuieren und doch steckt etwas Willkürliches darin, weil die Inhalte nicht aufeinander aufbauen und nicht zwingend miteinander verknüpft sind. Je nach Situation oder nach Ausprägung treten Führungsfunktionen in eine Relation und wirken gemeinsam. Gerade das will Führung: Wirkung zeigen. Die Energie und die Wirkkraft, die Führung durch Synergien erzeugt, das bringt das Wesentliche von Führung nach vorn, das sich im Handeln offenbart. In einer strikten Unterordnung unter die Prämisse, dass allein die selbst entwickelte Form der Führung die Souveränität der Führungskraft herstellen kann, bilden die verstreuten Impulse einige Anregungen zum Handeln und Orientierung bei der Entwicklung als Führungskraft. Also, ein Manual zur modernen Führung hilft, das Wesen von Führung zu erkennen, die Wirkung sowie das Zusammenwirken von Faktoren zu verstehen und das neugewonnene Wissen zielgerichtet einzusetzen.

Und bestimmt ist es vermessen, zu glauben, dass mit einer reflexionslosen Übernahme von Weisheiten das Kriterium Führungskompetenz erfüllt sei. Führen ist nicht allein das Beherrschen einer Technik, Führen ist genauso eine Menge Erfahrung und die Integration dieser Erfahrung in ein persönliches Führungsmodell. Ein Handbüchlein will dementsprechend Impuls, Anstoß, Aufforderung sein. Dies führt zum Erkennen sowie Nachdenken, ein erster wichtiger Schritt, damit danach durch das Anwenden die Erfahrung sich bewährt und auf diese Weise festigt. So hat jeder Merksatz seine eigene Seite, denn es ist sich davor zu hüten, eine Liste von Merksätzen mal schnell nebenbei auswendig zu lernen. Jede Sentenz braucht eine bewusste Wahrnehmung und einen spezifischen Prozess: Erkennen, Verstehen, Anwenden (*EVA*). Als Prozess betrachtet, kann dieser Ablauf durchaus Erweiterungen oder Varianten haben, da nicht Allgemeingültigkeit eingefordert wird. Einmal kann der Prozess des Aufnehmens näher betrachtet werden, ein anderes Mal können Hinweise zum Dranbleiben, zum Durchleben von Erfahrungen und zum Dekodieren von Situationen in den Mittelpunkt gestellt sowie das Anwenden zum Manifestieren verlangt werden. Das *EVA*-Prinzip wird so auch zum Kern des Führungshandelns, wenn über diesen Prozess das Handeln der Führungskraft angestoßen wird (siehe Abb. 4).

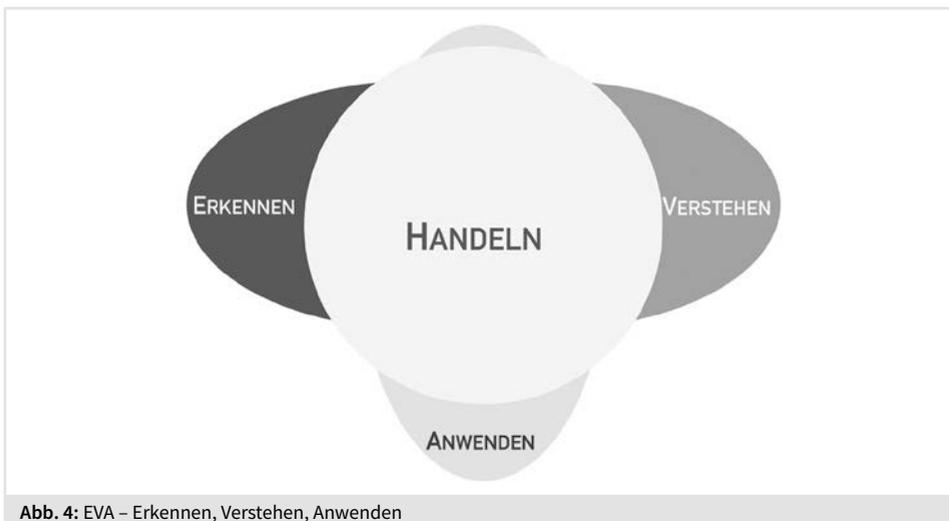


Abb. 4: EVA – Erkennen, Verstehen, Anwenden

Es ist das *EVA*-Prinzip, das die Nachhaltigkeit sichert. Oft ist das Verständnis ein nur vermeintliches Verstehen, was daran zu erkennen ist, dass das Verstandene keine Anwendung findet. Es fehlt das letzte Glied im Verständnis, das die Anwendung in Gang setzt. Manchmal reicht es, einen Impuls über eine Sentenz, einen Spruch zu erhalten. Das heißt nicht, dass solche Weisheiten etwas von einem Zaubertrank haben, es ist vielmehr so, dass hinter derartigen Sentenzen allein ganz normale Psychologie steckt. Mit dieser Psychologie wird das Wesen des (beruflichen) Seins erfasst und wiedergegeben. Die noch reichhaltig darzubietenden Weisheiten sind eher kleine als große Wahrheiten des Lebens. Sie fungieren als (Werkzeug-)Teile des Baukastens zur modernen Führung. Ganz nach Bedarf und Belieben können sie aus den verschiedenen Schubladen hervorgeholt werden und zum Einsatz kommen. Ihnen wohnt eine Wahrheit inne

und ähnelt es auch Kaffeesatzleserei, wenn diesen Wahrheiten etwas Wahres angeheftet werden soll, so sind es dennoch Wahrheiten, die helfen, die eigene Wirklichkeit zu erfassen.

Die grafische Darstellung, wie Bau- und Setzkasten zusammenhängen resp. zusammenfinden, umfasst in gewisser Weise all die Wesensmerkmale dieses Manuals und verschafft eine Übersicht zur Handhabung (siehe Abb. 5). Die Initiative des Lesers, d. h. die Anwendung des Handbuchs, ergibt den eigenen Entwicklungsplan, was aus der Übersicht eine Umsetzung macht. Im Alltag des Führens werden stets Situationen auftauchen, die einen gewissen Bedarf an Weiterentwicklung erkennen lassen. Genau an diesem Punkt setzt dieses Handbuch ein. Über die Stichworte sowie die einzelnen dazugehörigen Abschnitte holen sich die Anwender Impulse, seien es Handreichungen, wie mit besonderen Situationen umzugehen ist, oder Hinweise, wie die eigene Entwicklung gestaltet werden und wohin sie führen könnte. Diese Form von Handbuch ist – so, wie für ein Manual üblich – mehr ein Nachschlagewerk, das einen konkreten Bedarf kompensiert oder ein besonderes Interesse befriedigt. Diese punktuelle Arbeit mit den unterschiedlichen Handreichungen bringt es hin und wieder mit sich, dass sich der eine oder andere Inhalt wiederholt. Solche Redundanzen sind an diesem Punkt nützliche und sogar sinnvolle Wiederholungen. Dass dies ferner eine festigende Wirkung hat, sei beiläufig erwähnt.

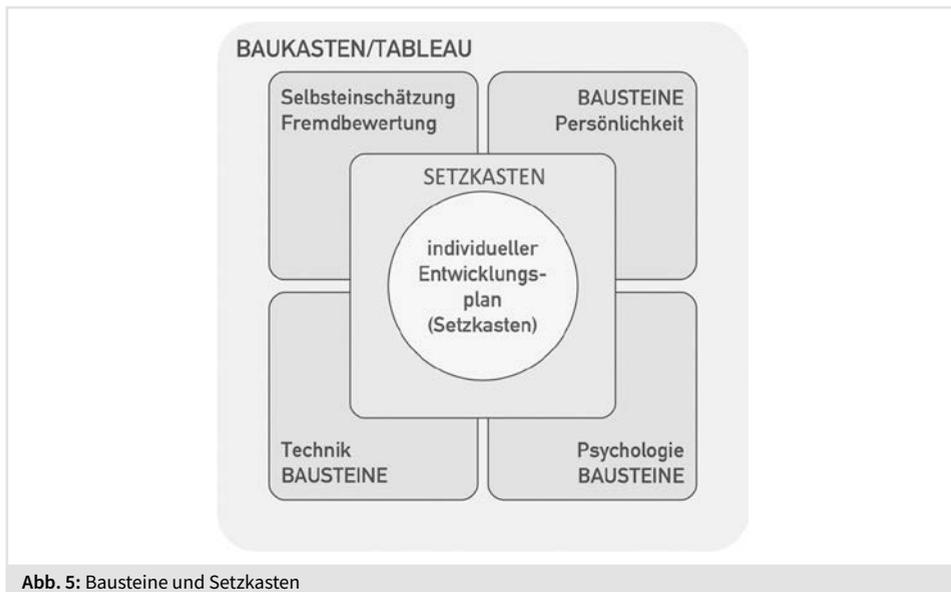


Abb. 5: Bausteine und Setzkasten

Die aus dem Baukasten ausgewählten Bausteine gelangen in den persönlichen Setzkasten, schaffen eine erste Orientierung und begründen den individuellen Entwicklungsplan. Es sind somit die Inhalte, denen sich die Führungskraft zur Weiterentwicklung bewusst zuwenden will. Die Bausteine selbst bleiben Impulse, sie sind keine Qualifizierungsinhalte. Die Qualifizierung kann durch Erfahrung, Reflexion oder gegebenenfalls eine formale Ausbildung erfolgen. In jedem Fall darf der Bezug zur Tätigkeit und zur konkreten Anforderung nicht verloren gehen.

## 1.4 Eigene Struktur finden

Nicht das sture Abarbeiten von Lektionen wie Lernabschnitten ist der Weg zum Erfolg als Führungskraft. Vielmehr braucht die Kompetenzentwicklung sowohl eine individuelle Gestaltung als auch eine bedarfskonforme Zusammenstellung von Inhalten. Statt sich dem Diktat einer vorgegebenen Struktur zu beugen, besteht die Herausforderung darin, den Weg der Entwicklung als Führungskraft selbstorganisierend und eigenverantwortlich zu bestimmen, das heißt, die Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Das erfordert ein gewisses Maß an Fähigkeit zur Selbsteinschätzung. Erst das Bewusstsein für Stärken und Schwächen schafft die Voraussetzung dafür, sich eigene Qualifizierungsziele zu stecken. Das Ganze wird dadurch nicht strukturlos, ganz im Gegenteil dazu sorgt die Bedarfsorientierung für eine zielführende Struktur. Den Ablauf der eigenen Kompetenzentwicklung zu strukturieren, das muss dann nicht der Erfindung des Rades gleichkommen.

Das bereits weiter oben erwähnte Vorgehensmodell kann als eine Art Kompass genutzt, verändert und angepasst werden. Daraus ergibt sich ein roter Faden, der durch das Labyrinth der Vielfalt führt (siehe dazu Abb. 6). Am Ende wird *EVA* entscheidend sein, wenn aus der kognitiven Annäherung an das Wesen der Führung das Handeln hervorgeht, das sowohl Übung als auch Ausdruck des Verstehens ist. Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf streng zwischen Mustern und Beispielen unterschieden. Muster dienen der Nachahmung und bergen die Gefahr, ohne Reflexion übernommen zu werden, während Beispiele zu einem Transfer des Verstandenen auffordern. Das Beispielhafte selbst und der Anspruch auf das Exemplarische können nur ein Teil des Ganzen sein, wenn Führungskompetenz aufgebaut werden soll. Zur Komplettierung gehört notwendigerweise auch Grundlegendes zum Thema *Führung*. So wird aus der Wechselwirkung von Theoretischem und Praktischem das eigene Fundament des Führens gegossen.



Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung als Führungskraft reicht es nicht, Bedarf bewusst zu machen und Defizite festzuhalten. Ganz oben steht das Tun, das heißt, die aktive Umsetzung von Entwicklungsplanungen in Umsetzungsschritte. Deshalb sind die im weiteren Verlauf zusammengestellten Bausteine keine Handlungsanweisung oder Pflichtprogramm. Jeder muss für sich feststellen und prüfen, welche Defizite der Kompensation bedürfen und welche besonderen Kompetenzen der eigene Arbeitsbereich erfordert. Die Gefahr, die in jeder Führungskräfte-Entwicklung lauert, besteht darin, in der Analyse und im Festhalten zu verharren. Gewiss kann auch noch ein Mangel an Bewusstsein für eigene Schwächen dazukommen. Sich in diesem Zusammenhang Unterstützung zu holen, gilt nicht als Schwäche, sondern als

Bewusstsein für die Notwendigkeit zur individuellen Weiterentwicklung – eine Anforderung und eine Kompetenz zugleich. Denn in der Selbstorganisation liegt eine Stärke, die selbstredend für die Mitglieder im Team Vorbild wie Wegweiser ist. Auf dieser Analyse baut der Entwicklungsplan und am Ende das Tun auf. Dieses Machen wiederum ist Lernen und Lernen wird zur Verhaltensänderung. Das Seminar, der Lehrgang oder das Coaching können Hilfsmittel sein, sind aber keine Heilmittel. Der Zusammenhang zwischen Lern-/Qualifizierungs-/Entwicklungsmaßnahme und Führungskraft muss wirksam sein. Das heißt, dass die Führungskraft das Gelernte, Vermittelte, Erfahrene zur Umsetzung, zur Anwendung bringen muss. Oft genug offenbaren sich solche Instrumente als bedingt wirkungsvoll, da die Umsetzung und damit die Anwendung des Erfahrenen ausbleibt.

Aus der Modellierung mit den Kernbestandteilen des Führens und aus den individuell gesteckten Zielen zur Kompetenzentwicklung ergibt sich die erforderliche Struktur der Führungskräfteentwicklung. Dem Einstieg in die Führung gehen – wie bereits angedeutet – notwendigerweise ein paar theoretische Annäherungen voraus. Sie geben diesem Manual eine erste Struktur und geben dem Führen dadurch ein nachhaltiges Fundament. Unmittelbar im Anschluss an diese erste innere Differenzierung von Führung folgt bereits das Operative. Das bedeutet, anhand der einzelnen Eckpunkte des Führens erfolgt ein Eintauchen in den Führungsalltag. Wer nun Aufgaben und Übungen erwartet, muss enttäuscht werden. Denn dieses Manual ist eher in der Tradition einer Sammlung von Beispielhaftem. Das wiederum bedeutet, dass anhand von Beispielhaftem der Prozess vom Erkennen über das Verstehen hin zum Anwenden beschränkt wird.<sup>3</sup>

Es ist unabdingbar für das Umsetzen, dass Führungskräfte das Wesen der Führung sowie die wesentlichen Bausteine erkennen, dass sie verstehen, wie diese funktionieren, um darauf aufbauend ihre eigenen Methoden, Praktiken, Verhaltensweisen zu entwickeln. Die Prinzipien der Allgemeingültigkeit, die Regelmäßigkeiten, sie lassen sich nicht aus dem Ärmel schütteln. Individualität, Einzigartigkeit und Blickwinkel widersetzen sich allzu oft den Versuchen, Besonderes verallgemeinern oder standardisieren zu wollen. Aus diesem Grunde muss jegliche Standardisierung mit Bedacht aufgenommen werden. Erst mit dem Bewusstsein, dass Standards eher einen unter mehreren möglichen Wegen beschreiben, sollte der Weg hinsichtlich der persönlichen Weiterentwicklung vorgezeichnet werden.

Die (angehende) Führungskraft nimmt sich die Themen heraus, denen sie eine gewisse Priorität in der persönlichen Entwicklung zuordnet. So ist es weniger sinnvoll, ohne jegliche Bindung an den Arbeitsalltag Merksätze zu memorieren oder die Themen bezugslos nacheinander abzuarbeiten. Zweifelsfrei gibt es Lernertypen, die auf diesem Wege Lerninhalte internalisieren können, aber die meisten brauchen zum Lernen eine Anbindung, einen Bezug zu ihrem Tun. Über

<sup>3</sup> Zu EVA (*Erkennen – Verstehen – Anwenden*) siehe auch Werner Bünnagel (2021): *Mitarbeiter als Change Agents. Dynamik im Unternehmen neu denken, Strategie und Führung neu ausrichten*, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, Kap. 9.3.6, S. 155 f.

das Verstehen von Zusammenhängen in Verbindung mit den eigenen Erfahrungen bildet sich die Grundlage für die Anwendung heraus. Daraus ergibt sich für die Handhabung des Manuals, dass Leserin und Leser bewusst die Inhalte selektieren, denen sie sich zuwenden wollen. Wenn es dem individuellen Erkenntnisprozess dienlich ist, kann dies selbstredend in der seriellen Abfolge geschehen, wie sie hier vorgegeben wird. Das Stichwortregister am Ende des Buches hilft bei der schnellen Suche nach einzelnen Inhalten. Damit diese Schlagwortsammlung übersichtlich bleibt, sind allein ausgewählte Suchbegriffe dort aufgeführt. Es muss klar sein, dass ein Handbuch nicht ausbilden will, es bildet heran, das heißt, dass kein Lehrplan erfüllt, sondern ein individueller Bedarf Stück für Stück gedeckt wird.

### ***Ein Manual als Wegbegleiter in eine neue Führungsära:***

*Moderne Führung baut auf einer neuen Sicht zur Unternehmensentwicklung auf und gibt neue Eckpunkte zum Führungshandeln aus. All das bedingt sowohl eine Anpassung der Führungskultur als auch ein neues Modell zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften. Ob nun Führung à la mode oder eher traditionell ist, Führungskräfte brauchen genauso Handreichungen wie Leitplanken. Allem übergeordnet sollten Bedarf und Individualität sein. Sowohl die individuelle Weiterentwicklung als auch das Führen von Mitarbeitern lässt sich nicht standardisieren, Individualität und Bedarf bestimmen das, was auf den persönlichen Entwicklungsplan gehört. Dieses Manual gibt Impulse und Hinweise dazu, welche Inhalte auf die eigene Kompetenzliste zu setzen wären.*

*Die Fähigkeit zu lernen, das hat nichts mit Technik zu tun, es ist der Wille und der Wunsch, Dinge, Zusammenhänge oder allgemein die Welt mit ihrer Vielfältigkeit zu erkennen und zu verstehen. Manche Inhalte können über Techniken oder Ausbildungspläne transportiert werden. Erst die Anwendung und damit Umsetzung durch den, der lernt, macht aus Inhalten Erfahrung und Wissen. All dem liegt das EVA-Prinzip zugrunde, das in diesem Handbuch mit einem Baukasten sozusagen unterfüttert wird. Als persönlicher Setzkasten wird daraus ein individueller Entwicklungsplan. In Zeiten mit hoher Entwicklungsdynamik ist es nicht allein Führungstechnik, die ein Unternehmen voranbringt, es sind mehr die Persönlichkeit und der Wille zur Weiterentwicklung, die den Erfolg von Führung bestimmen.*

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop) 