

IRRE/FÜHRUNG

Hölscher

2026

ISBN 978-3-8006-7896-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

HÖLSCHER
IRRE / FÜHRUNG


DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

IRRE / FÜHRUNG

Wenn Führung schadet und
was sie stark macht

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

von

Dr. Stefan Hölscher

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat
im Vahlen-Newsletter unter: <https://www.vahlen.de/newsletter>.

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 7896 9

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,

Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Medienservice Frauchiger

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Alexander Alexandrou, Nikosia

vahlen.de/nachhaltig

produktusicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
Irre / Führung	11
Führungsverirrungen und ihre Folgen	13
Der Fisch und sein Kopf	21
Dilemma als Normalzustand und Ursachen, die keine sind ..	24
Organisationstypen und ihre Führungsrisiken	28
Problemverstärkende Problemlösungsstrategien	45
Schattenseiten strahlender Führungspersönlichkeiten	51
Der Horror Incommodi	56
Das Gespenst der Alternativlosigkeit	61
Führungsscheck	67
Führungskraft	89
Mindset kraftvoller Führung	95
Mindset Insights	102
Mindset reload	185

Führungswerkzeug	189
Erkundendes Fragen	193
Spiegeln	212
Beschreiben, Erklären, Bewerten	217
Klare Sprache	221
Systematisches Feedback	228
Metakommunikation	243
Handwerk / Spirit / Kunst	247

Über / Führung

Ein Interview, das der Autor mit sich selbst führt	249
Literatur	263
Danksagung	265
Stichwortverzeichnis	267


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

VORWORT

Die Beispiele

Im Laufe meiner 30-jährigen Tätigkeit als Managementcoach, Moderator und Trainer habe ich in unterschiedlichen Zusammenhängen mit sehr vielen – es handelt sich auf jeden Fall um eine vierstellige Zahl – Führungskräften und Mitarbeitenden intensive Gespräche führen können. Im Vorfeld für dieses Buch habe ich außerdem 60 offene, nicht-standardisierte Interviews mit Führungskräften aller Ebenen aus sehr unterschiedlichen Organisationen geführt, um deren Erfahrungen mit und ihr Verständnis von guter und schlechter Führung näher zu erkunden. Überwiegend aus diesen Interviews, zum Teil aber auch aus vorangegangenen Begegnungen sind die im ersten Kapitel (Irre/Führung) und im dritten Kapitel (Führungskraft) des Buches auftauchenden konkreten, aber anonymisierten Beispiele entstanden, während sich die ebenfalls anonymisierten Beispiele im vierten Kapitel (Führungswerkzeug) auf Phänomene, die mir im Laufe der Zeit in meiner Arbeit begegnet sind, beziehen.

Die Veröffentlichung des jeweiligen Beispiels im ersten und dritten Kapitel ist mit der Person, von der es stammt, abgestimmt. Gleichzeitig war es meinen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen, die sehr offen über ihre Wahrnehmungen gesprochen haben, durchweg wichtig, durch das in diesem Zusammenhang erscheinende Beispiel nicht identifizierbar zu sein. Geändert ist deshalb der Personenname, mitunter auch das Geschlecht. Die Organisation, aus der das jeweilige Beispiel stammt, wird durch den Organisationstyp und die Branche in allgemeinerer Form gekennzeichnet. In einem Fall dürften allerdings auch solche Schutzmaß-

nahmen kaum zur Nicht-Zuordnungsmöglichkeit des Dargestellten führen, da über den entsprechenden Fall auch verschiedene Medien berichtet haben und er sich ebenfalls im Internet findet. Ohne die Dialogbereitschaft und Offenheit meiner Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen, ohne ihr Vertrauen, ihre Ernsthaftigkeit und ihren trotz teilweise sehr unschöner Erfahrungen ungebrochenen Spirit für hochwertige Führung wäre nicht nur dieses Buch nicht möglich gewesen, sondern auch meine Arbeit als Coach insgesamt nicht.

Die Anrede

Als ich in der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts begann, als Managementcoach, Berater und Trainer zu arbeiten, war klar, dass man seine Kunden zu siezen hatte. Ich traf in den ersten Jahren auf Firmen, in denen auch Menschen, die jahrzehntelang Tisch an Tisch einander gegenüber saßen, immer noch meinten, einander nur mit »Sie« und Nachnamen ansprechen zu können. Und noch um die Jahrtausendwende gab es seitens einer Auftraggeberin in einem internationalen Großkonzern an das Projektteam unserer Firma die Anweisung: »Kommen Sie ja nicht auf die Idee, unsere Führungskräfte zu duzen« – was wir auch gar nicht vorgehabt hatten.

Mittlerweile haben sich die Dinge gedreht: Heutzutage fällt eine Organisation auf, in der sich nicht alle Mitarbeitenden duzen und innerhalb kürzester Zeit auch die Berater und Beraterinnen geduzt werden. Das »Du« ist der kollegiale Standard auch über Hierarchieebenen hinweg geworden und es macht, wie ich finde, tatsächlich vieles angenehmer und leichter. Auch muss man nicht mehr, wenn man in einer Gruppensituation mit einem Teil der Gruppe auf Du- und mit dem anderen auf Sie-Basis ist, zwischen dem Duzen und Siezen beständig hin- und her eiern.

Eigentlich wäre es daher, so könnte man denken, kaum der Rede wert, auch in einem Buch, in dem wie in diesem die Lesenden direkt angesprochen werden, dies einfach in Du-Form zu tun. Auf Social Media, in Fitnessstudios, auf Dating-Plattformen und bei REWE wird man schließlich auch ungefragt geduzt. Den Automatismus finde ich jedoch problematisch – jedenfalls dann, wenn Menschen einander in Businesskontexten begegnen; und als einen solchen würde ich auch dieses Buch betrachten. Ich bin ein Freund davon, sich in solchen Kontexten kurz – und zumeist geht das heute in Sekunden – über eine für alle Seiten passende Anrede zu verständigen. Das geht nun allerdings in einem Buch schlechter als in einem Workshop oder Seminar. Die Art der Anrede hier musste ich daher als Autor selbst entscheiden. Weil es spätestens in den Kapiteln, in denen

es um die eigenen inneren Haltungen, das Mindset starker Führung, aber auch das dafür nötige Know-how persönlich intensiver zur Sache geht und weil man die etwas dialogischen Passagen in diesem Buch auch wie ein Selbstgespräch lesen kann, habe ich mich hier für das Du entschieden, in der Hoffnung, dass es für möglichst viele, die dieses Buch lesen, passt. Denen, die es als unpassend empfinden sollten, kann ich nur sagen: Ich hoffe, Sie können sich trotzdem möglichst interessiert und unbefangen auf die Inhalte dieses Buches einlassen, die recht unabhängig von der Du-/Sie-Thematik sind und um die es ja geht.

Geschlechtergerechte Sprache

Bezüglich geschlechtergerechter Sprache habe ich mich in diesem Buch für folgenden Kompromiss entschieden: Immer wenn ich denke, dass es besonders wichtig ist, dass sich möglichst niemand durch meine Rede-weise qua Geschlechtszugehörigkeit ausgeschlossen fühlt, verwende ich sowohl die männliche als auch die weibliche Form (»Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen«) oder einen geschlechtsneutralen Begriff (»Mitarbeitende«) oder einen Gender-Doppelpunkt (»Mitarbeiter:innen«). Im Übrigen bleibe ich beim generischen Maskulinum. Ich versuche dabei eine Balance zwischen Lesefluss, Einfachheit und sprachlicher Ästhetik einerseits und einem expliziten Bezug auf Menschen jeder Geschlechtszugehörigkeit (m/w/d) andererseits. Mein diesbezügliches Vorgehen ist insgesamt eher intuitiv als systematisch. Da ich als bisexueller Mann noch aus einer Zeit stamme, in der die Tabuisierung und Abwertung von nicht-cis-heterosexuellen Menschen höchst virulent war, weiß ich, wie es ist, sich nicht wirklich angesprochen und dazugehörig zu fühlen, und was dieses Gefühl auf Dauer mit einem macht. Diversität, Gleichheit und Inklusion sind mir zentrale Anliegen. Gleichwohl halte ich das konsequente Gendern für ambivalent. Ich hoffe, dass mein hier angewandter Kompromiss zumindest so für möglichst viele passt, dass ein interessantes und freudvolles Lesen auch dann möglich ist, wenn die eigene Praxis geschlechterangemessenen Sprachgebrauchs anders aussieht.