

# Handbuch Führungskompetenzen trainieren

Mit E-Book inside

Bearbeitet von  
Von Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, und Andreas Winklhofer

3., überarbeitete und erweiterte Aufl. 2018. Buch. 405 S. Hardcover  
ISBN 978 3 407 36677 1  
Format (B x L): 17,2 x 24,6 cm  
Gewicht: 874 g

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie und Allgemeines > Coaching, Training, Supervision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Leseprobe aus Reineck, Sambeth und Winklhofer, Handbuch Führungskompetenzen trainieren,  
ISBN 978-3-407-36677-1

© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36677-1>

## Zum Gebrauch des Buches

Es ist ein wenig gewagt, ein Buch zur Führungsbildung nach Kompetenzen oder Eigenschaften zu ordnen, die von Führungskräften erwartet werden. Denn: Führung ist komplexes Geschehen, das nur einfach aussieht, weil vordergründig die Rollen der Spieler klar verteilt sind. Wo über Führung gesprochen oder geschrieben wird, wird meist vereinfacht, manchmal aus Unwissen, oft weil das zahlende Publikum es so wünscht. Auch für Erklärungsmodelle von Führung gilt: Wenn sie richtig sind, sind sie zu kompliziert, wenn sie einfach sind, sind sie falsch. Die beliebteste Form der Vereinfachung ist die Reduktion der Beeinflussbarkeit von Führung auf den Führer selbst. Die Psychologie nennt das den »Eigenschaftsansatz«.

»Eine besonders große Reduktionsleistung liegt vor, wenn die Vielzahl der Bedingungsgrößen so radikal verringert wird, dass nur noch ein Faktor für ›eigentlich‹ bedeutsam erklärt wird. Der klassische Eigenschaftsansatz formuliert eine solche Einseitigkeit: Es kommt vor allem anderen auf den Führer oder die Führerin an!« (Neuberger 2002, S. 223).

Wir haben uns bei der Gliederung des Buches für diese »große Reduktionsleistung« entschieden, weil es nützlich ist. Wir folgten dabei Hans Vaihingers Philosophie des »Als-ob«. Das Ausgangstaunen seiner Philosophie begann mit der Frage: Wieso erreichen wir oft Richtiges mit bewusst falschen Annahmen? Es scheint so, als erreichen wir tatsächlich Sinnvolles auch mit Begriffen, Annahmen und Modellen, die von der Wirklichkeit abweichen und teilweise in sich widersprüchlich sind.

In den meisten Unternehmen hält sich ebenfalls die Überzeugung, Profile oder Kompetenzen von Führungskräften seien verantwortlich für den Führungserfolg. Die Sammlung der Kompetenzen und Eigenschaften, der wir die Struktur dieses Buches zugrunde legten, haben wir aus diversen Veröffentlichungen (Führungsleitlinien, Kompetenzfeldern und anderem mehr.) großer deutscher Unternehmen zusammengetragen, und wir selbst ertappen uns häufig dabei, dass wir Erfolge oder Probleme von Teams, Abteilungen oder Bereichen den Qualitäten ihrer jeweiligen Führungskraft zuschreiben. Das mag vielleicht daran liegen, dass wir in unserer Sozialisation als Berater häufig den unappetitlichen Satz gehört hatten: »Der Fisch stinkt immer vom Kopf her ...«

Führung ist komplex und zu wenig erforscht und verstanden. Es gibt mehr Bücher über Führung als Wissen darüber. Bei der Sichtung der wissenschaftlichen Literatur zur Führung tauchte bei uns eine von Ludwig Wittgenstein inspirierte – in anderem

## 8 Zum Gebrauch des Buches

Zusammenhang gebrauchte – Vermutung auf, dass, auch wenn alle psychologischen Fragen zur Führung gelöst wären, dies keine Auswirkung auf die Führungspraxis haben würde.

Das Autorenteam arbeitet seit vielen Jahren in unterschiedlichen Kontexten in der Führungsbildung und wundert sich noch immer, dass auch die Realität eher der Logik des Betrachters folgt, als sich selbst treu zu bleiben. Versuchen wir, einen Bereich der Führungsarbeit oder Führungskompetenz zu verstehen, so gelingt das auch, und wir finden immer genug Ursachen für Wirkungen und Ansätze für Lernen und Veränderung. Betrachten wir das Ganze und seine zahlreichen Einflussgrößen, rückt die Führungsarbeit Einzelner tatsächlich in den Hintergrund.

Solange uns die Realität so uneindeutig erscheint, leisten wir uns selbst den Luxus, kein abschließendes Urteil zu fällen, was nun richtig sei: die Arbeit mit dem Ganzen oder der Blick auf das Individuelle.

In dieser dritten Auflage haben wir aufgrund fortschreitender »agiler Transformationen« zwei Kapitel neu aufgenommen: »Digitale Führungskompetenz« (s. S. 98 ff.) und »Agile Kompetenzen« (s. S. 165 ff.). Denn: In agilen Kontexten werden Führungsaufgaben nicht mehr von »der« Führungskraft wahrgenommen, sondern wechselnd und verteilt auf mehrere Personen in selbstorganisierten Teams. Von Führungskompetenzen zu sprechen ist in diesem Kontext nicht mehr oder weniger falsch als die genannte Reduktion ohnehin ist. Für diejenigen, die an der Führung beteiligt sind, werden neben Führungskompetenzen insbesondere Selbstführung wichtig.

Digitalität ist oft mit Selbstführung verbunden, kann aber bis zur Selbstverführung führen. Damit rückt die Gesamtheit der Führungskompetenzen wieder in den Vordergrund. Wir beobachten, dass wir in einer Zeit der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen angekommen sind: Führungskräfte müssen gleichzeitig beibehalten, lernen und verlernen. Und Führungs-Kraft ist nicht mehr an Personen gebunden, sondern sie ist in agilen Kontexten da, wo konkret Verantwortung für den Erfolg übernommen wird.

Dieses Buch haben wir für Trainer und Berater gemacht, die manchmal recht kurzfristig in Situationen kommen (so wie wir), in denen sie zu Führungsthemen Workshop- oder Trainingssequenzen anbieten müssen und schnell gute Ideen für Inputs und Übungen brauchen. Die Inhalte dieser Texte und Übungen gehen jedoch weit über den oben beschriebenen Eigenschaftsansatz hinaus. Sie verbinden das Ganze mit dem Individuellen und synthetisieren systemische Wirklichkeiten mit den Überzeugungen humanistischer Psychologie.

Jedes Kapitel dieses Buchs ist einer bestimmten Kompetenz gewidmet und besteht aus drei Teilen:

- Der »Essay« bildet eine Einführung ins Thema, wobei uns der Denkanstoß wichtig ist, nicht etwa lexikalische Vollständigkeit.
- Die »Visualisierung« beinhaltet zusammenfassendes Material, das Sie zur Präsentation auf dem Flipchart, zum Verteilen als Paper oder zur Visualisierung nutzen können.

- Die »Lerndesigns« ermöglichen, sich mit dem Thema lebendig auseinanderzusetzen. Die allermeisten der Übungen haben wir selbst entwickelt oder weiterentwickelt, und viele haben in der Praxis tatsächlich funktioniert!

Ein Buch schreiben ist ein Abenteuer. Wir danken unseren Gefährten in der MAI-CONSULTING: Arnd Küppers, Christoph Röcklein, Utz A. Thorweihe, Sabine Hahn, Silvia Schillinger, Vanessa Lehmann für ihre Begleitung und die freundliche Überlassung einiger ihrer besten Lerndesigns.

Wir danken auch Ingeborg Sachsenmeier vom Beltz Verlag für ihre großartige Hilfe und bezwingende Geduld, Sabine Rothmund für wunderbare Cartoons, Matthias Gruner für sein Lektorat und seine Struktur sowie allen unseren Kunden, bei denen wir unsere Ideen ausprobieren durften und bei den Menschen, von denen wir gelernt haben. Unseren Familien danken wir, dass sie uns noch vermisst haben.

## Zehn Thesen

### Thesen und Antithesen über Führen – eine Einladung zum Dialog



**Anarchie ist die Utopie guter Führung.** Führen ist Verschwendung. Organisationen erzeugen meist Unterverantwortung. In Unternehmen sind sie Mitarbeiter – zu Hause Väter oder Mütter, bauen Häuser, führen Vereine, übernehmen Funktionen in der Gesellschaft. Unternehmen leisten, dass sich Menschen weniger zutrauen als möglich. Die Vision guter Führung ist die Selbstführung jedes Einzelnen bis zu den Grenzen seiner Möglichkeiten. Hierarchie hat ausgedient. Selbstorganisierte Anarchie ist die Utopie guter Führung.



**Führen ist die Kunst, soziale Beziehungen zielgerichtet zu gestalten.** Kunst ist Führung deshalb, weil gutes Handwerkszeug dazu nötig ist. Aber erst Kreativität und Persönlichkeit machen aus Handwerkern Künstler.

Um professionelle *soziale Beziehungen* herzustellen, setzt es Herzensbildung voraus. Soziale Beziehungen zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen füreinander wichtig sind. Was der andere denkt, fühlt und tut, hat Bedeutung. Das gelingt nur mit einer Haltung von Wertschätzung, die daraus resultiert, dass der andere vertraut ist. Das bedeutet: wissen, was den anderen bewegt, was er tut, wo Stärken und Grenzen sind. *Zielgerichtet* sind Beziehungen dann, wenn sie professionelle Distanz halten. Abhängigkeit von der Zuwendung anderer verhindert, konfrontieren zu können.

Führungskräfte und nicht Mitarbeiter *gestalten* den Kontakt proaktiv und sind verantwortlich.



**Führungskräfte verstehen Organisationen.** Organisationen sind keine Maschinen, sind keine Märkte, sind keine Heerlager, sind keine Dschungel, sind keine Geldmaschinen, sind keine Glaubensgemeinschaften, sind keine Familien. Sie sind nicht logisch und nicht vernünftig. Sie gehorchen nicht der Mathematik und nicht den Naturgesetzen. Organisationen sind Kommunikation, sind Gesellschaften und funktionieren auch so. Führungskräfte brauchen Grundwissen über soziale Systeme.



**Führungskräfte verstehen Menschen.** Sie haben Menschenkenntnis und mögen Menschen. Wer Kinder großzieht, Kindergeburtstage managt, wer in seiner Jugend Pfadfinder, Ministrant, Handballtrainer oder Jugendgruppenleiter war, der hat einen Vorsprung, der durch 100 Führungsseminare nicht aufzuholen ist.



**Führungskräfte vermitteln Sinn.** Wer Menschen bewegt, weiß, wozu und wohin. Sie haben Woher- und Wohin-Geschichten, die sie immer wieder erzählen und die ihnen geglaubt werden. Sie wollen Menschen entwickeln, sich und andere an Grenzen und darüber hinausführen. Und loslassen können.



**Führungskräfte wollen alles besser.** Sie freuen sich, wenn alles (ohne sie) gut läuft, und stören immer wieder mutig, damit überlegt wird, wie man es besser tun kann. In gut gelaunter Unzufriedenheit locken sie die Zufriedenen in das Reich der positiven Komparative.



**Führungskräfte sind auf einer Seite.** Sie halten Grenzen ein und pflegen Distanz zu Mitarbeitern. Sie machen sich nie gemein und halten Loyalität zum Unternehmen, auch in schwierigen Zeiten. Sie sind auf der Seite des Ganzen und keine Ab-Teilungs-Egoisten.



**Führungskräfte streiten.** Sie haben Positionen und halten stand. Sie wollen mehr und setzen sich ein. Sie arbeiten und denken kontrapunktisch, sie denken quer und fragen nach. Sie spüren die Spannung zwischen Ist und Soll und halten sie aufrecht. Sie reden die Differenz nicht klein, indem sie das Ist größer oder das Soll kleiner machen, als sie sind.



**Führungskräfte sind Vorbilder, geben Zuwendung, ziehen Grenzen und stecken Ziele.** Sie wagen, machen deshalb Fehler und scheitern auch. Sie handeln vorbildlich, ohne Vorbild sein zu wollen. Sie verzeihen Menschen das Menschsein und lieben es, andere wertzuschätzen. Sie haben Mut, Nein zu sagen.



**Führungskräfte sind kreative Zögerer (ein Begriff von Dirk Baecker).** Wenn sie immer so entscheiden, wie alle das tun würden, machen sie keinen Unterschied. Sie nutzen den Freiraum zwischen Reiz und Reaktion und füllen ihn mit Über-Denken aus. Sie blicken von oben auf das Ganze, um in alten Situationen neu und in neuen Situationen adäquat reagieren zu können.

Führungskräfte sind nicht gut, weil sie Führungskräfte sind, sondern sie *müssen* gut sein, weil sie Führungskräfte sind. Was jeweils wichtig ist an einer Führungskraft, welche Kompetenzen sie braucht, welches Verhalten sie zeigen soll, ist immer vom Horizont der Betrachter bestimmt. In jedem Fall sind Führer, weil sie hervorgehoben sind, Erwartungen und Projektionen ausgesetzt – wohl am meisten ihren eigenen. Diese Thesenliste ist eine Facette unserer Erwartungen und könnte problemlos fortgesetzt und umgeschrieben werden. Der Begriff Führungskraft wäre auch durch das Wort Mitarbeiter ergänzungsfähig oder sogar ersetzbar und würde das Gespräch über die Thesen noch interessanter machen. Hilfreicher, statt Führungskompetenzen zu büffeln, so zeigt uns die Erfahrung, ist es, wenn Führungskräfte gemeinsam im Dialog herausfinden, wie sie geführt werden wollen und wie sie führen wollen, und erst nach dieser Klärung ihr Lernen danach ausrichten. Diese Thesen könnten ein Einstieg für dieses Gespräch sein.

# Mitarbeiterführungs- kompetenz



## Führungsanspruch

Führen wollen – Führung erhalten. Der bloße Anspruch, eine Führungskraft zu sein, reicht nicht aus. Es muss auch den geben, der gewillt ist, diesen Anspruch zu bestätigen.

### Essay: Wie alles gekommen ist: Führen im Neandertal

Damals zu Zeiten der Neandertaler waren Führungskräfte Anführer, heute sind sie meist vorgesetzt. Lässt man Gruppen spielerisch-experimentell solche Vorgesetzten wählen (»Wem in dieser Gruppe würden Sie zutrauen, Sie in einer schwierigen Situation zu führen?«), so zeigt es sich immer wieder, konzentrieren sich die Wahlen meist auf einige wenige, die etwas zu haben scheinen, was andere nicht bekommen. Führung ist ein Geschenk. Formelle Macht besitzen Inhaber von Positionen, Beziehungsmacht dagegen wird verliehen als Zutrauen der Gruppe. Man kann sich denken: Verbinden sich Positions- und Beziehungsmacht in einer Person, ist das ein Glücksfall. Eine Gruppe vertraut sich an, traut zu. Wem traut sie zu? Nach welchen Kriterien sucht sie aus?

Unterstellt man auch dem Verhalten Evolution, hatte die Menschheit einige Zehntausend Jahre Zeit, die Mechanik des Führens und Geführtwerdens einzuüben.

Instinktarm und unbewehrt in die Welt geworfen, war für den Menschen diese Form der Arbeitsteilung einfach und überlebenswichtig. Jagen, abwehren oder angreifen: Individuen zum Ganzen erfolgreich zusammenführen – darum ging es schon immer.

Gehorsam war dabei sinnvolle Tugend. Der Alltag und psychologische Experimente zeigen, dass Menschen sich gehorsam verhalten: Sie tun in der Regel das, was von ihnen erwartet wird, beziehungsweise das, was sie denken, was von ihnen erwartet wird. Das ist nicht immer das Gleiche! In Organisationen ist es oft zu sehen: Angestellte haben mehr Angst, als von ihnen verlangt wird.

Zynische Erklärungen für den verbreiteten Gehorsam gehen davon aus, dass die Ungehorsamen zu kurze Zeit auf der Welt waren, um ihre Gene weiterzugeben: »Komm endlich rein in die Höhle, draußen sucht der Säbelzahn tiger nach Fressen.« – »Ich will aber nicht ...« Den traurigen Rest der Geschichte kann man sich denken.

»Keiner hat das Recht, zu gehorchen«, sagt Hannah Arendt. Wir stimmen zu. Dennoch empfehlen wir Führungskräften, manchmal schlicht auf bewährte Säbelzahn tigerautorität zu vertrauen.

Vermittels Evolution hat sich die Community der Geführten im Laufe der Jahrtausende auf eine Reihe von Erwartungen an ihre Chefs verständigt, so scheint es. Heinrich Wottawa und Iris Gluminski (1995, S. 133) zählen einige solcher Eigenschaften auf, die wir in der folgenden Visualisierung weiter ausführen – ob sie stimmen, ist nicht belegbar, plausibel scheinen sie jedoch und regen Gespräche an.

### Visualisierung: Ice-Age-Recruiting



**Körpergröße, Kraft, Sitzfleisch:** Nach einer immer wieder zitierten Studie von Guido Heineck<sup>1</sup> sind Führungskräfte immer noch viel (körperlich) größer als andere. Wir wissen, dass Körpergröße nichts mit Intelligenz zu tun hat. Größe und Kraft scheinen indes unter Männern immer noch bedeutsame Kriterien zu sein. Langen Menschen werden Führungseigenschaften zugeschrieben, weil man zu ihnen aufschauen muss. Viele behaupten, dass Ausharrungsvermögen bei (nächtlichen) Sitzungen die wichtigste Eigenschaft für Führungskräfte sei.



**Weitgehende Übereinstimmung mit den Gruppennormen und Repräsentanz nach außen.** Anführer sind Teil der Gruppe, und sie sind es nicht. Häufig geben sie die Projektionsfläche für Ideale ab. Anführer verkörpern, was der Gruppe wichtig ist. Sie erhalten die Sympathien, immer aber auch die Rivalität Einzelner. Nur wer repräsentiert, was die meisten über die Gruppe und ihren Führer denken wollen, kann auf Dauer innen führen und außen repräsentieren.



**Erwartungskonformes Führungsverhalten.** Anführer sind sie, weil sie Gehör finden, weil ihre Aufmerksamkeit ein seltenes Gut ist, um das gerungen wird. Ihre Anerkennung ist wertvoller als die anderer. Wer anführen will, spürt, was in der Gruppe als wichtig und richtig gilt.

Konsistenz und Beharrung sind zentral. Nicht zweifeln, nicht schwanken, nicht schwächeln. Beharrlich eintreten für die Position, die allen nützt. Vorbild sein und konsequent im Tun.



**Fähigkeit zur Konfliktlösung (auch in Grenzfällen).** Ignorieren von Konflikt oder Gefahr wird als Angst interpretiert. Ein Anführer geht aktiv in die Auseinandersetzung und löst sie mit Blick auf das Ganze.



**Überlegenes Wissen und Seniorität.** Kompetenz war für Anführer der Frühzeit lebensversichernd: entscheiden über die rechte Jagdvariante, über Essbares und Giftiges – und damit recht behalten. Sie mussten wissen, welche Pflanzen essbar waren, welche nicht. In einer Zeit, in der sich die äußeren Verhältnisse kaum ändern, ist Erfahrung

<sup>1</sup> Nachzulesen zum Beispiel hier: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/wellenreiter-die-entscheidenden-zentimeter-1162553.html>; Stand 23.08.2018

eine wichtige Ressource bei Problemlösungen. Damals war Alter die Trophäe des Erfolgs, also Ausweis der richtigen Strategie.



**Entscheidungen, die sich auch langfristig bewähren.** Führungspersönlichkeiten der alten Schule geben ihren Mithöhlenbewohnern das Gefühl, nicht an kurzfristigen Erfolgen orientiert zu sein, sondern langfristig für das Ganze zu denken. Man denke dabei nur an ungezählte Piratenfilme, in denen die Mannschaft meutert, weil sie alle Bounty-Vorräte essen will, aber der Kapitän eine Kokosnuss auf den Tisch haut und damit beweist: Sie bewegt sich doch. (Oder so ähnlich.)



**Entscheidungsverhalten unter Risiko oder Unsicherheit.** Ob wir das Lager verlegen, weil die Büffelherde alles niedertrampeln könnte, oder das Opfer schlachten und unsere Jagdvorbereitungen beginnen, das muss schnell und ohne Zweifel entschieden werden.



**Sicherheit durch Dominanz.** Angst dominiert Menschen. Wer Angst nimmt, darf Menschen dominieren. Anführer geben Sicherheit durch Konsistenz und Konsequenz in der Entscheidung.



**Charisma.** Charisma hat man nicht, sondern man bekommt es. Führungscharisma erhält derjenige, der die Projektionen all derer versammelt, die noch an Sicherheiten glauben können.



**Der Nutzen von Unterführern.** Wer den Anführernachwuchs in der zweiten Reihe steuert, zeigt sich als tauglicher Führer, denn er hat neben den eigenen Anhängern auch die des Unterführers hinter sich.

