21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen

Bernd Wildenmann

21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen

Konsequent, essenziell, vertrauensvoll

Bernd Wildenmann
Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG
Ettlingen
Deutschland

ISBN 978-3-658-08453-0 ISBN 978-3-658-08454-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08454-7

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie A. Winter, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Für Dich, liebe Marion

Article note

*I firmly believe that each person at Roche
deserves a great leader.*

Dr. Severin Schwan
CEO, Roche-Gruppe

Vorwort und Danksagung

Mit diesem Buch möchte ich ein Fortsetzungswerk zu meiner Veröffentlichung „Professionell führen“ vorstellen. Es soll dieses Buch nicht ersetzen, sondern ergänzen. Verschiedene Themen werden vertieft und ergänzt, andere sind völlig neu.

Neue inhaltliche Schwerpunkte sind die „Management-Kompetenzen“ – also das, was eine Führungsperson können sollte. Diese stellen wir jeweils auf drei bis fünf Seiten mit konkreten Hinweisen vor.

Ergänzt werden die Kompetenzen durch die „Vignetten der Führung“, bei denen es mehr um das „Wie“ geht. Es sind Führungsweisheiten, abgeschaut von begabten Menschen in Führungspositionen und gelernt in Diskussionen.

Durch das Vertiefen des Ansatzes zum „Situativ führen“ durch die 16 Anwendungsfelder entstand schließlich eine Art Rezeptbuch für Führungssituationen. Es soll helfen, den angemessenen Führungsstil für alle erdenklichen Führungssituationen zu liefern.

Die Themen „Zielbilder“, „Werte“ und „Change Management“ liefern den Rahmen für die zukünftige Ausgestaltung des Unternehmens.

Auch für das Thema „Teamentwicklung“ möchte ich Ihnen ein neues Modell vorstellen. Die Team Patterns erklären für viele Situationen, warum es so ist, wie es ist und wie die Beziehung und Kommunikation entwickelt werden könnten.

Was ändert sich in dem gesamten Kontext, wenn die Mitarbeiter selbst Führungskräfte sind? Diese Fragestellung behandeln wir in dem Kapitel „Führen von Führungskräften“. Eine Vertiefung zu den Themen „Persönlichkeit“, „Potenzial“ und „Spin-Out-Faktoren“ rundet den Inhalt ab.

Zu den meisten Themenstellungen haben wir (Kurz-)Fragebögen entwickelt, die Ihnen eine sofortige Einschätzung ermöglichen.

Das Buch soll mehr ein praktischer Ratgeber als ein theoretisches Werk sein. Es muss deshalb nicht von vorne bis hinten gelesen werden. Die einzelnen Kapitel lassen sich auch separat bearbeiten. So kann man sich die einzelnen Bestandteile zusammenführen wie ein Mosaik. Es ist die Essenz von sicherlich mehr als einer Dekade Beratungsarbeit und Arbeit mit Führungskräften. Alles in dem Bestreben, einerseits herauszufinden, welches Verhalten von Führungskräften das erfolgversprechendste ist, um dadurch das Führungsverhalten zu schärfen, und andererseits sicher sein zu können, eindeutig an der Ertrags- und Leistungsverbesserung zu arbeiten.

Außerdem soll das Buch einen Beitrag dazu leisten, die strategische Ausrichtung vieler Personalentwicklungsabteilungen zu stärken und zu unterstützen. Der Faktor Mensch wird als „Investitionsgut“ im Leistungserstellungsprozess noch immer nicht genügend erkannt.

Viele Menschen haben bewusst oder unbewusst an der Entwicklung der Inhalte mitgearbeitet. Einigen unter ihnen bin ich zu besonderem Dank verpflichtet:

Wibke Klipfel hat zusammen mit Julia Forster einen großen redaktionellen Beitrag geleistet. Die umfangreichen Literaturrecherchen, insbesondere bezüglich der weiterführenden Literatur, stellen einen großen Beitrag der beiden dar. Außerdem wurden Forschungserkenntnisse aus den Studien, die Wibke gemacht hat, mit in die Ausgestaltung der ertragskritischen Faktoren und Spin-Out-Faktoren übernommen – gute praktisch verwendbare Ergebnisse. Insgesamt hat sie einen großen Mosaikstein mit diesen Ergebnissen für die gesamte Führungsforschung geschaffen.

Mit Martin Wansleben und Jan Eder, beide Top-Führungskräfte aus der DIHK-/IHK-Landschaft, habe ich über viele Jahre hinweg Workshops für Nachwuchstalente durchgeführt. In diesen Workshops sind viele Ideen für Führungskräfte entstanden – höchst wertvolle Weisheiten für den Führungsalltag. Dafür möchte ich mich bedanken und meine Wertschätzung aussprechen.

Sarah Rolli danke ich für die unermüdliche Schreibarbeit und das ständige Mitdenken für die sprachliche Ausgestaltung der Texte.

Ein großer Dank geht an Marion Wildenmann. In gewohnt präziser Weise hat sie die Endkorrektur durchgeführt und die Texte bezüglich Verständlichkeit geprüft und redigiert.

Dr. Bernd Wildenmann

Inhaltsverzeichnis

1 Ouvertüre – an welchen Stellschrauben Sie drehen können	1
Literatur	20
2 Arbeits- und Leistungskultur – Diagnose und Entwicklungsstrategien für die Zukunft	23
2.1 Brauchen wir eine neue Industrielle Revolution?	23
2.2 Ersetzen Sie Ihr Kontrollsystem durch Motivation	24
2.3 Orientierung schafft Identität	28
2.4 Die größte Lehmschicht befindet sich gleich unterhalb des Vorstands	29
Literatur	30
3 Trends im Management-Kontext	31
3.1 Welche Trends zeichnen sich in Zukunft ab und welche Bedeutung haben sie für die Ausbildung der Führungskräfte?	31
3.2 Der Trend der zunehmenden Akzeptanz von Emotion und Emotionalität	32
Literatur	33
4 Tipping-Point – die wesentlichen Hebel für eine Veränderung finden	35
4.1 An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern	35
Literatur	51
5 Führungsdichte – wie Sie Ihren Einfluss vergrößern	53
5.1 Strategien für größeren Einfluss	54
5.2 Ausprägung des Führungsimpulses und persönliche Wirkung	55
5.3 Formaler und informaler Status	55
Literatur	56
6 Jetzt zu Ihnen – wie steht es um Ihre Persönlichkeit?	57
6.1 Tool: Kurzfragebogen zu Persönlichkeit	62
Literatur	69

7 Management-Potenzial	71
7.1 Komplexitätsverarbeitungstheorie	75
7.2 Motivation aus dem Ungelösten	87
7.3 Einfluss auf soziale Systeme	91
7.4 Lernen aus Erfahrung	98
7.5 Tool: Kurzfragebogen zur Potenzialanalyse	111
Literatur	114
8 Spin-Out-Faktoren – Wie Leistungsträger an sich selbst scheitern	117
8.1 Misserfolgskriterien im Management	117
8.2 Was sind Misserfolgskriterien?	118
8.3 Alle Misserfolgskriterien auf einem Blick	119
8.4 Kopplung der Misserfolgskriterien mit Persönlichkeitsfaktoren	119
8.5 Kritische Fragestellungen zu den Misserfolgskriterien	122
8.6 Überprüfung der Fragestellung	122
8.7 Ergebnisse für den Praktiker/Anwender	122
8.8 Tool: Kurzfragebogen zu den Spin-Out-Faktoren	126
Literatur	128
9 Ertragskritische Faktoren – worauf Sie besonders achten sollten	131
9.1 Ertragskritische Führungsfaktoren – die wichtigsten harten und weichen Faktoren der drei Dimensionen: Qualität der Leistung, Image des Bereiches, Innovationsleistung	131
9.2 Schnittmenge der drei Kriterien: Qualität der Leistung, Image des Bereiches, Innovationsleistung	134
9.3 Ertragskritische Führungsfaktoren: eine Auswahl der 20 wichtigsten Items	136
Literatur	137
10 Was sind Management-Kompetenzen und wie können sie konkretisiert werden?	139
10.1 Positive Arbeitsatmosphäre gestalten	140
10.2 Konstruktive Zusammenarbeit	142
10.3 Entscheidungen fällen	145
10.4 Erfolgsorientiert planen	148
10.5 Konsequentes Selbst- und Zeitmanagement	150
10.6 Durch Abstraktion den Überblick behalten	157
10.7 Flexibilität im Handeln	159
10.8 Interkulturelle Kompetenz	161
10.9 Kundenorientierung aufbauen	164
10.10 Politisches Geschick	170
10.11 Unternehmerisches Handeln	174

10.12 Konfrontation und Durchsetzung	178
10.13 Effektive Kommunikation	182
10.14 Erfolgreiche Meetings	185
10.15 Konflikte lösen	192
Literatur	194
 11 Das Führungsmeisterstück	 197
Literatur	200
 12 Vignetten der Führung	 201
Weiterführende Literatur	213
 13 Situativ führen	 215
13.1 Was heißt situativ führen?	216
13.2 So führen Sie Ihre Mitarbeiter zu einer höheren Leistung und Verantwortungsbereitschaft	225
13.3 Die einzelnen Führungsstile	225
13.4 Erweiterung des Modells mit den 16 Anwendungsfeldern – Beschreibung der einzelnen Führungsstile	228
13.5 Führungsstil 1: LENKEN (Abb. 13.10)	228
13.6 Führungsstil 2: TRAINIEREN	233
13.7 Führungsstil 3: UNTERSTÜTZEN	236
13.8 Führungsstil 4: DELEGIEREN	240
13.9 Tool: Fragebogen zu „Situativ führen“	243
Literatur	248
 14 Das Zwei-Faktoren-Modell der Motivation	 251
14.1 18 Grundmotive im Überblick	254
14.2 Tool: Kurzfragebogen Motivstruktur	256
Literatur	258
 15 Speerspitze Coaching	 259
15.1 Die Sprache – das Handwerkszeug der Führungskraft	277
15.2 Tool: Fragebogen zu den Coaching-Techniken	291
Literatur	301
 16 Durch eine Vision die Zukunftsperspektive aufbauen	 303
Literatur	320
 17 Wertemanagement	 321
17.1 Tool: Kurzfragebogen zu Wertemanagement	328
Literatur	332

18 Change Management	335
18.1 Welche Stile werden in Veränderungsprozessen angewendet?	336
18.2 Warum es so schwer ist, in Veränderungsprozessen die Dringlichkeit deutlich zu machen	337
18.3 Die sechs Geheimnisse der Veränderung – welche Hürden sie in Veränderungsprozessen nehmen können	338
18.4 Die Dynamik eines Veränderungsprozesses	340
18.5 Welche Strategien sind nun hilfreich für die Erzeugung von Reflexion?	344
18.6 Welche Fehler passieren immer wieder bei Veränderungsprozessen?	345
18.7 Die sieben Stufen eines Veränderungsprozesses (Wildenmann 2010) ...	352
18.8 Tool: Kurzfragebogen zu Change Management	364
Literatur	366
 19 Führen von Führungskräften	 367
19.1 Was wird anders, wenn die Mitarbeiter selbst Chefs sind?	367
Literatur	375
 20 Team – Kriterien für das Hochleistungsteam und Messung des Leistungsstandes	 377
20.1 Tool: Fragebogen zu den Team-Patterns	387
Weiterführende Literatur	391
 21 Zum Schluss an den Anfang	 393
21.1 Die ersten 100 Tage als Führungskraft	393
Literatur	399

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Wie groß ist Ihre Spannweite?	2
Abb. 1.2	Führung ist eine Frage des Stils	2
Abb. 1.3	Ausprägung der vier Stil-Elemente	3
Abb. 1.4	Ferrari 250 GTO	4
Abb. 1.5	Das Wesentliche tun	5
Abb. 1.6	Zeitmanagement-Matrix (Covey 2005)	6
Abb. 1.7	Tipping-Point I	7
Abb. 1.8	Tipping-Point II	8
Abb. 1.9	Zukunftskonzept	10
Abb. 1.10	Pendulum I	10
Abb. 1.11	Pendulum II	12
Abb. 1.12	„Ich kann länger“	12
Abb. 1.13	Abstraktion	14
Abb. 1.14	Soziale Distanz	14
Abb. 1.15	Reflexion	16
Abb. 1.16	Vertrauen zum Kapitän	20
Abb. 2.1	Theorie X und Theorie Y. (McGregor 1960)	25
Abb. 2.2	Der Interaktionskreislauf	25
Abb. 2.3	Der Kontroll-Kreislauf	27
Abb. 2.4	Nicht-Kontrolle	28
Abb. 2.5	Orientierungslosigkeit	29
Abb. 4.1	Vernetzte Darstellung des Praxisbeispiels zum Tipping-Point	43
Abb. 4.2	Lauras Pferd	47
Abb. 4.3	Vernetzte Wirkanalyse Syphilis in Baltimore	50
Abb. 5.1	Vier-Faktoren-Modell für größeren Einfluss	54
Abb. 6.1	Studie Top-Performer I (<i>TP</i> Top-Performer, <i>Nicht-TP</i> Nicht-Top-Performer)	59
Abb. 6.2	Studie Top-Performer II (<i>TP</i> Top-Performer, <i>Nicht-TP</i> Nicht-Top-Performer)	60
Abb. 6.3	Studie Top-Performer III (<i>TP</i> Top-Performer, <i>Nicht-TP</i> Nicht-Top-Performer)	61

Abb. 6.4	Studie Top-Performer IV (<i>TP</i> Top-Performer, <i>Nicht-TP</i> Nicht-Top-Performer)	61
Abb. 6.5	Studie Top-Performer V (<i>TP</i> Top-Performer, <i>Nicht-TP</i> Nicht-Top-Performer)	62
Abb. 7.1	Entwicklung des Potenzials	72
Abb. 7.2	Management-Potenzial in vier Faktoren	74
Abb. 7.3	Potenzialorientierte Kompetenzen	75
Abb. 7.4	Das Acht-Stufen-Modell: Komplexitätsverarbeitung	85
Abb. 7.5	Potenzialentwicklungschart nach Jaques und Cason (1994)	86
Abb. 7.6	Die acht Befähiger und acht Begrenzer (White et al. 1999)	87
Abb. 7.7	Das Acht-Stufen-Modell: Motivation aus dem Ungelösten	89
Abb. 7.8	Die acht ertragskritischen Persönlichkeitsfaktoren (Vossen und Wildenmann 2006)	94
Abb. 7.9	Das Acht-Stufen-Modell: Einfluss auf soziale Systeme	95
Abb. 7.10	Lernchancen für Leadership-Verhalten (McCall et al. 1995)	99
Abb. 7.11	Lektionen für Führungskräfte (McCall et al. 1995)	100
Abb. 7.12	Das Acht-Stufen-Modell: Lernen aus Erfahrung	108
Abb. 8.1	Zwei-Faktoren-Erfolgsmodell	119
Abb. 8.2	Alle Misserfolgss faktoren auf einen Blick	120
Abb. 8.3	Die acht wichtigsten Misserfolgss faktoren	124
Abb. 8.4	Fördernde/Hinderliche Persönlichkeitstraits	126
Abb. 9.1	Ertragskritische Faktoren	132
Abb. 9.2	Top-Performer führen mit harten und weichen Führungskompetenzen	133
Abb. 9.3	Schnittmenge der Kriterien. (*1 Schnittmenge der drei Kriterien: Qualität der Leistung, Image des Bereiches, Innovationsleistung, *2 Schnittmenge der zwei Kriterien: Qualität der Leistung und Innovationsleistung, *3 Schnittmenge der zwei Kriterien: Qualität der Leistung und Image des Bereiches, *4 Schnittmenge der zwei Kriterien: Image des Bereiches und Innovationsleistung)	135
Abb. 9.4	Die 20 wichtigsten Items, (<i>V</i>)=Vorgesetztenaussage, (<i>M</i>)=Mitarbeitendenaussage	136
Abb. 10.1	Methode zur umfassenden Planung	149
Abb. 10.2	Der Resignationskreislauf	151
Abb. 10.3	Selbstwirksamkeit	152
Abb. 10.4	Energiequellen	153
Abb. 10.5	Formular Ergebnisprotokoll (aus Seiwert 1989)	189
Abb. 10.6	Formular Kurzprotokoll (aus Seiwert 1989)	190
Abb. 11.1	Welche Fragen führen Sie zu Ihrem Meisterstück	198
Abb. 11.2	Gestaltungsprinzipien	200
Abb. 13.1	Einordnung der Führungsstile in das Zwei-Faktoren-Führungsmodell (Wildenmann und Wildenmann 2012)	216

Abb. 13.2	Situational Leadership (Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	217
Abb. 13.3	Beschreibung der vier Führungsstile (Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	219
Abb. 13.4	Vier Entwicklungsstufen nach Hersey et al. (2001)	221
Abb. 13.5	Entwicklungsstufen	222
Abb. 13.6	Gegenpolige Ausprägung der Führungsstile	223
Abb. 13.7	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	227
Abb. 13.8	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	227
Abb. 13.9	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	228
Abb. 13.10	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	229
Abb. 13.11	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	233
Abb. 13.12	Mini-Führungskreislauf	234
Abb. 13.13	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	237
Abb. 13.14	Spin-Out-Faktoren	240
Abb. 13.15	Situational Leadership. (Nach Hersey 1985 in Hersey et al. (2001))	241
Abb. 14.1	Strategien für Motivation. (unterer Teil der Abbildung nach Fuchs und Huber 2002)	252
Abb. 15.1	Was ist Coaching? (Wildenmann 2003)	260
Abb. 15.2	Was liegt dem Coaching-Gedanken heute nahe?	262
Abb. 15.3	Business-Aspekt und Persönlichkeitsaspekt des Coachings	264
Abb. 15.4	Ablauf Coaching-Prozess	266
Abb. 15.5	Feedback	268
Abb. 15.6	Der Interaktionskreislauf (siehe Kap. 2)	270
Abb. 15.7	Wie Sie Lösungen in die Tat umsetzen	273
Abb. 15.8	Coaching-Techniken I. (Wildenmann 2003)	279
Abb. 15.9	Coaching-Techniken II (Wildenmann 2003)	283
Abb. 15.10	Unterschiede zwischen Beratung und Coaching	287
Abb. 15.11	Welche Beratungsstile gibt es im sozialen Kontext?	288
Abb. 15.12	Welche Faktoren sind im Coaching-Prozess erfolgskritisch?	289
Abb. 16.1	Was heißt Vision?	304
Abb. 16.2	Vom Wesen der Vision	306
Abb. 16.3	Die zwei grundlegenden Bestandteile der Zukunftsprojektion	306
Abb. 16.4	Am Anfang war das Wort	307
Abb. 16.5	Fokus einer Vision	308
Abb. 16.6	Latente Bedürfnisse des Kunden	310
Abb. 16.7	Wie kreiert man eine inspirierende Vision	314
Abb. 16.8	So präzisieren Sie Ihre Vision	316
Abb. 16.9	Visions-Pentagramm	317
Abb. 16.10	Umsetzung einer Vision	319
Abb. 17.1	Werteausprägung	324
Abb. 18.1	Stile in Veränderungsprozessen	336
Abb. 18.2	Ansatzpunkte für Veränderungsmanagement (Blanchard und Waghorn 1996)	337

Abb. 18.3	Die Dynamik eines Veränderungsprozesses	341
Abb. 18.4	Fehler bei Veränderungsprozessen	346
Abb. 18.5	Irrtum Nr. 1	347
Abb. 18.6	Erfolgstipp 1	348
Abb. 18.7	Erfolgstipp 2	348
Abb. 18.8	Erfolgstipp 3	349
Abb. 18.9	Erfolgstipp 4	349
Abb. 18.10	Erfolgstipp 5	350
Abb. 18.11	Erfolgstipp 6	350
Abb. 18.12	Erfolgstipp 7	351
Abb. 18.13	Irrtum Nr. 2	351
Abb. 18.14	System change management	352
Abb. 18.15	Irrtum Nr. 3	352
Abb. 18.16	Welchen Fokus sollte die Vision legen?	355
Abb. 18.17	Meisterstück	362
Abb. 19.1	Organisationsprinzipien	369
Abb. 19.2	Zeitbudgets für die Führungstätigkeit	373
Abb. 19.3	Zeitbudgets für die erweiterte Führungstätigkeit	375
Abb. 20.1	Wie sich Teams entwickeln	378
Abb. 20.2	Teamkonstellationen	381