

---

So geht Führung!

---

Ralf Gasche

# So geht Führung!

7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag  
wirklich weiterbringen

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Ralf Gasche  
Hennef, Deutschland

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann, Bücher für Wirtschaft + Management, [www.petrabegemann.de](http://www.petrabegemann.de).

ISBN 978-3-658-18247-2                      ISBN 978-3-658-18248-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18248-9>

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 GmbH 2016, 2018

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

Ich freue mich sehr, dass „So geht Führung!“ vergleichsweise rasch eine zweite Auflage erlebt. Offenbar hat der praxisnahe und auf die menschliche Seite der Führung konzentrierte Ansatz einen Nerv getroffen. Viele Leserinnen und Leser haben das Buch als „Wegweiser“ oder „Kompass“ für ihren Alltag gelobt. Etliche Firmen stützen sich inzwischen in ihrer Führungskräfte-Entwicklung auf das hier entwickelte Leadership-Konzept, das auf den Säulen „Menschen mögen“, „Selbstführung“ und „Achtsamkeit“ ruht. Als hilfreich wurden auch die zahlreichen Fallbeispiele empfunden, die die strategischen Hinweise in der Praxis erden. Schließlich ist jede Theorie und jedes Tool nur so gut wie der damit verbundene praktische Nutzen.

Die vorliegende zweite Auflage basiert auf einer sorgfältigen formalen wie inhaltlichen Durchsicht. Hier und da wurden Formulierungen geschärft und kleine Ergänzungen vorgenommen. Vor allem aber widmet die Neuauflage dem Thema „Change“ ein zusätzliches eigenes Kapitel unter dem Titel „Wandel statt Widerstand“. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass die Digitale Transformation und ihre Folgen inzwischen nahezu alle Branchen und Unternehmen bewegen. „Wie gelingt Change?“, das war schon immer eine wichtige Frage. In Zeiten globalen Wettbewerbs, rasanter technologischer Entwicklungen und immer weniger berechenbarer Kundenreaktionen wird sie zur Frage des wirtschaftlichen Überlebens.

Insider wissen: Wandel scheitert in vielen Fällen nicht an Strategien, Plänen oder Technik, sondern an menschlichen Faktoren, an Gleichgültigkeit, Ängsten und Widerstand der Mitarbeitenden, ohne deren Engagement jedes Veränderungsprojekt zum Misserfolg verdammt ist. „Was kann ich, was können wir anders machen, damit es dieses Mal klappt?“, diese Sorge treibt zahlreiche Führende und Unternehmensleitungen um. Einschlägige Vortrags- und Trainingsanfragen waren Anlass für mich, ein System zu entwickeln, das die menschliche Komponente im digitalen Wandel aufgreift und sich mit der Überwindung des Widerstands gegen die Veränderungen beschäftigt. So entstand das „G.A.S.C.H.E. – Leadership-Konzept für erfolgreiche Change- und Transformationsprozesse“, das Unternehmen und ihren Führungskräften einen Weg weist, große aber auch kleinere Veränderungen vorzubereiten, einzuführen und dauerhaft zu etablieren. Vor allem geht es in diesem Konzept um einen konstruktiven Umgang mit menschlichen

Reaktionen und Empfindlichkeiten. Das mag für den einen oder anderen ungewohnt sein. Doch nimmt man sich die Zeit und geht unvoreingenommen auf die Mitarbeitenden und ihre Vorbehalte ein, steigen die Erfolgchancen für gelingenden Change um ein Vielfaches. Überzeugen Sie sich am besten selbst.

Ich wünsche Ihnen eine glückliche Hand dabei und natürlich auch bei allen anderen Herausforderungen innerhalb einer der spannendsten Aufgaben, die Unternehmen zu bieten haben: Führung!

Hennef  
im November 2017

Ralf Gasche

---

## Vorwort zur 1. Auflage

Schon als Jugendlicher war ich fasziniert davon, wie unterschiedlich Menschen eine Führungsrolle ausfüllen. Als Musiker und Mitglied eines Orchesters lernte ich eine ganze Reihe von Dirigenten kennen: solche, die nur den Kopf leicht heben mussten, um die gebannte Aufmerksamkeit aller Orchestermitglieder auf sich zu ziehen, und andere, die auch mit großer Geste wenig ausrichteten. In der Schule dieselbe Erfahrung: Einige Lehrer hatten Mühe, sich überhaupt Gehör zu verschaffen, anderen folgten wir, sobald sie nur ein wenig die Stimme hoben. Ob Schule, Orchester, Universität oder Berufseinstieg: Manche der Führenden strahlten eine natürliche Autorität aus, anderen folgten wir eher notgedrungen – oder aber gar nicht.

Heute ist mir klar, dass Führungsstärke kein Geschenk des Himmels ist, sondern sich aus zahlreichen Komponenten zusammensetzt. Dazu zählt die Bereitschaft, Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und sich auf sie einzulassen. Dazu zählen ferner Ruhe, Ausdauer und Beharrlichkeit. Elementar sind klare Zielsetzungen, die stetig kommuniziert und regelmäßig auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden müssen. Es braucht taktisch-strategisches Geschick ebenso wie einen klaren Wertekompass, der Souveränität verleiht und Authentizität im Auftreten. Gute Führungskräfte nehmen Menschen mit, statt sie vor sich herzutreiben. Sie holen das Beste aus ihren Mitarbeitern heraus, ermutigen sie, an ihre Grenzen zu gehen und daran zu wachsen.

Wer sich dieser anspruchsvollen Herausforderung stellen möchte, kann viel von den erfolgreichen „Alphatieren“ lernen, denen er im Laufe der Jahre begegnet. Führung heißt „Menschen beeinflussen“, und dafür, wie Menschen auf Menschen wirken, liefert der Alltag uns Tag für Tag Beispiele – positive wie negative. Als Personalleiter empfehle ich außerdem eine kritische Selbstbefragung: Warum will ich Führungskraft werden? Was treibt mich an? Wie reizvoll finde ich es tatsächlich, mich mit Menschen auseinanderzusetzen und ihnen voranzugehen? Karriereambitionen allein reichen für nachhaltig erfolgreiche Führung nicht aus. Gehalt, Dienstwagen und Chefsessel sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass Führung mehr verlangt als das Überstreifen der formalen Insignien von Macht und Einfluss. Führung fordert die ganze Person. Gute Führungskräfte sind daher bereit, an sich zu arbeiten, sich zu hinterfragen und sich weiterzuentwickeln. Dafür bietet dieses Buch eine hervorragende Möglichkeit: Es ist in der Praxis geerdet, liefert

zahlreiche Beispiele aus dem Unternehmenskontext und gibt konkrete Verhaltensempfehlungen. Ich wünsche „So geht Führung!“ von Ralf Gasche viele Leser – und Ihnen als Leser viele nützliche Impulse für den Führungsalltag!

Christian Campe  
Leiter Hauptabteilung Personal beim ZDF

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung: Im Dschungel der Führungstheorien</b> .....	1
<b>§ 1 Souveränität statt herumeiern</b> .....	7
<b>§ 2 Durchblick statt durchgreifen</b> .....	37
<b>§ 3 Haltung statt „Führungsstil“</b> .....	71
<b>§ 4 Erfolg statt „Motivation“</b> .....	91
<b>§ 5 Führen statt geführt werden</b> .....	119
<b>§ 6 Kontrollieren statt Frustrieren</b> .....	139
<b>§ 7 Mut statt gemütliches Elend</b> .....	161
<b>Wandel statt Widerstand</b> .....	189
<b>Ausblick: Das Leben spielt sich in der Praxis ab</b> .....	207



---

## Über den Autor



**Ralf Gasche** ist Führungsexperte und Inhaber der Firma *Gasche Excellent Leadership*. Als Unternehmer hat er bereits erfolgreich mehrere Beratungsfirmen gegründet. Der Diplom-Verwaltungswirt (Schwerpunkte: Kriminalistik, Kriminologie, Psychologie) blickt auf 40 Jahre Führungserfahrung zurück: 23 Jahre Führungs- und Einsatzerfahrung als Exekutivbeamter in der Bundespolizei (u. a. Bundeskanzleramt, fliegerischer Dienst und internationale Schleuserfahndung), Terrorismusfahnder im BKA und BMI, Personenschutz für Bundespolitiker sowie 18 Jahre Ausbildung von Führungskräften in der Wirtschaft. Parallel zu seinem eigenen Unternehmen leitete er eine Coach-Agentur und bildet Business-Coaches aus.

Heute berät Ralf Gasche Unternehmen und ihre führenden Kräfte. Seine hohe Professionalität basiert auf tausenden Coaching-Stunden, hunderten Vorträgen und zehntausenden Seminarstunden für Unternehmen – immer zu den Themen: „Wie funktioniert Führung? Wie funktionieren Menschen? Wie führe ich mich und mein Unternehmen?“ Er begeistert und inspiriert mit seinen „Excellent Leadership“ Vorträgen auf Firmenveranstaltungen und großen Bühnen und ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen. Zu seinen Kunden zählen viele DAX- und börsennotierte Unternehmen, erfolgreiche Mittelständler und Bundesministerien. Mehr unter [www.gasche.com](http://www.gasche.com).

Ralf Gasche hat zahlreiche Beiträge zum Thema Führung und Business-Coaching veröffentlicht, u. a.:

Gasche, R. 2018. Purpose. In *Chefsache Erfolg – 9 Erfolgsfaktoren für Chefs von morgen*, Hrsg. H. Peter Buchenau. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, R. 2015. Chefsache Egoismus – Dos and Don'ts. In *Chefsache Gesundheit II*, Hrsg. Peter Buchenau. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, R. 2015. Excellent leadership. 7 Gebote für Ihren Führungserfolg. In *Chefsache: Best of 2014/2015*, Hrsg. Peter Buchenau. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, R. 2015. Frau in Führung – eine Klasse für sich. Wie Sie sich erfolgreich positionieren und durchsetzen. In *Chefsache Frauen*, Hrsg. Peter Buchenau. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, Ralf 2014. Achtsam leben, klug entscheiden, mutig handeln! Erfolgreich führen ohne auszubrennen. In *Chefsache Prävention II*, Hrsg. Peter Buchenau, 23–48. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gasche, R. 2007. Spurensicherung. In *Coaching-Tools II*, Hrsg. C. Rauen. Bonn: Managerseminare.

Gasche, R. 2004. Die persönliche Akquisitionsstrategie. In *Coaching-Tools*, Hrsg. C. Rauen. Bonn: Managerseminare.

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Achtsamkeit . . . . .	4
Abb. 2	Anteil von Fach- und Führungsaufgaben in Abhängigkeit vom Führungslevel. . . . .	10
Abb. 3	Führen versus managen . . . . .	12
Abb. 4	Beispiele für Führungspersönlichkeiten . . . . .	13
Abb. 5	Lebensmotive nach Steven Reiss . . . . .	17
Abb. 6	Johari-Fenster der Selbst- und Fremdwahrnehmung . . . . .	20
Abb. 7	Johari-Fenster einer souveränen Persönlichkeit . . . . .	22
Abb. 8	Unternehmenskulturen nach Cameron und Quinn . . . . .	30
Abb. 9	Reiz-Reaktions-Kette. . . . .	42
Abb. 10	Erweiterte Reiz-Reaktions-Kette . . . . .	43
Abb. 11	Das Riemann-Thomann Modell . . . . .	49
Abb. 12	Mit dem Riemann-Thomann-Kreuz korrelierende Eigenschaften. . . . .	49
Abb. 13	Wertschätzungspyramide . . . . .	50
Abb. 14	Regelkreis der Vertrauensbildung . . . . .	53
Abb. 15	Kreislauf der Sympathie . . . . .	55
Abb. 16	GRIP-Modell Was sollte geklärt sein, damit Sie den Alltag „im Griff“ haben? . . . . .	62
Abb. 17	Beispielhafte VISA-Darstellungen . . . . .	65
Abb. 18	Situatives Führen nach Hersey und Blanchard . . . . .	73
Abb. 19	Komponenten einer Stärke . . . . .	82
Abb. 20	Stärken-Indikatoren . . . . .	83
Abb. 21	Komponenten des Handlungserfolgs. . . . .	94
Abb. 22	Das „S.A.G. E.S.!“-Modell . . . . .	108
Abb. 23	Kontrolle . . . . .	148
Abb. 24	Kontrolle bei situativer Führung . . . . .	150
Abb. 25	Beispiel für die Planung von Kontrollmaßnahmen . . . . .	152
Abb. 26	Zielvereinbarung und situative Führung . . . . .	154

Abb. 27	Die sechs Generationen des Selbstmanagements . . . . .	181
Abb. 28	Voraussetzungen erfolgreicher Transformation . . . . .	194
Abb. 29	Das Change-Pendel . . . . .	195
Abb. 30	Gute Kommunikation im Change . . . . .	197
Abb. 31	Typische Phasen in Veränderungsprozessen . . . . .	200