
Integrität in der Führung

Peter Hügelmeyer • Anne Glögger

Integrität in der Führung

Erfolgreiches Leadership durch
Persönlichkeit und Werte

Peter Hügelmeyer
München, Deutschland

Anne Glögger
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-60799-2 ISBN 978-3-662-60800-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60800-5>

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-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort: Die zentralen Bereiche von Führung

4.0 scheint sich als Synonym für die komplexe Postmoderne durchzusetzen. Was modern sein will, heißt heute 4.0. Die Industrie 4.0 als Vernetzung von Maschinen und IT, die Revolution 4.0 als Verzahnung von Produktion und digitaler Kommunikation, Finanzen 4.0 als Zusammenführung von Produktions- und Finanzdaten und sogar der Mensch 4.0, der sich durch die Digitalisierung und die Smartphone-Nutzung verändert hat. Seine Freiheit ist allerdings durch die Digitalisierung bedroht, obwohl sie ja ursprünglich eine Befreiung von Zwängen bewirken sollte. Vor lauter 4.0 und IT-Verknüpfungen ging das Menschliche verloren. Die berufsbedingten Erkrankungen nehmen zu. Die Wirtschaft ist in manchen Bereichen lebensfeindlich. Die Komplexität macht vielen Menschen Angst.

Die *Soziallehre*, die vom Begriff her altmodisch klingt und die sich bereits von selbst erledigt zu haben schien, weil ihre politischen Ziele alle erreicht sind, erlebt mit ihren Aussagen eine ungeahnte Renaissance. *Personalität* als ihr Grundprinzip ist wieder hochmodern. Auch der Ruf nach Werten wird immer lauter. Die Menschen im Beruf wieder in den Mittelpunkt zu stellen, ist das Gebot der Stunde. Ein Schlüsselbegriff hierbei ist *Integrität*. Integrität nicht nur als Charaktereigenschaft von Führungskräften, sondern als Leitidee, heißt eine neue konzeptionelle Richtung. Die Konzepte, die Menschen nur noch als reine Kostenfaktoren oder als kleine manipulierbare Rädchen im großen Konzerngetriebe betrachteten, werden selbst bei hohen Gehältern nicht mehr als attraktiv empfunden. Die Ansprüche der Mitarbeitenden, Kunden und der Gesellschaft haben sich verändert und damit auch die Ansprüche an die Führungskräfte. Integre Führung oder IL *Integrity Leadership*¹ ist eine mögliche Antwort auf die derzeit offenen Fragen. Es ist ein Thema für erfahrene Führungsprofis. Es ist nicht geeignet für diejenigen Chefs, die die schnelle, einfache, immer funktionierende Lösung für alle Fragen zur Unternehmens- und Mitarbeiterführung suchen. Diese sind mit „10 goldene Regeln zur Führung“ wahrscheinlich besser bedient. Eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist anspruchsvoll, komplex und unterliegt permanenter Veränderung, weil sich die Gesellschaft, die Unternehmen und Organisatio-

¹ IL Integrity Leadership ist eine geschützte Marke in Deutschland (<https://www.bs-muc.de/health-care/fuehrungstrainings>).

nen, die Produkte, Dienstleistungen und damit verbunden die Wettbewerbssituationen und auch die Menschen mit ihren Ansprüchen verändern und bereits verändert haben.

Die Grundlage von IL *Integrity Leadership* ist zunächst die Führungskraft selbst mit Ihrer Persönlichkeit, ihren Haltungen, ihren Werten und der Art und Weise, wie sie diese lebt. Wahrscheinlich hat Ulf Posé (2016, S. 2) recht, wenn er zwischen Führungskräften und Führungspersönlichkeiten unterscheidet. Das sind keine synonymen Begriffe. Eine Führungskraft arbeitet mit sehr vielen Techniken, Führungspersönlichkeiten mehr mit Werteorientierung und persönlicher Haltung. Damit kein Missverständnis aufkommt: Das Beherrschen professioneller Techniken der Unternehmens- und der Mitarbeiterführung ist wichtig! Nur darf man sich hierauf nicht beschränken. Integre Führung oder IL Integrity Leadership hat das Ganze im Blick. Je variabler und flexibler die Umwelt wird, umso sicherer muss das eigene Fundament sein. Die zentrale Aufgabe einer modernen Führungskraft besteht darin, eine permanente, transparente und ausgewogene Güterabwägung zwischen den Ansprüchen des Unternehmens, der beteiligten Menschen und der Weiterentwicklung von beiden vorzunehmen. Auch wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, ist kein Bereich dem anderen über- oder untergeordnet, keiner ist verzichtbar.

Der erste Blick gilt den Organisationen und Unternehmen. Eine zu führende Organisation hat selbstverständlich immer ihre eigene zentrale Aufgabe. Diese muss gesellschaftlich relevant sein und muss nachhaltig und ressourcenschonend erfüllt werden. Dabei spielen die verschiedenen Techniken der Unternehmensführung eine Rolle, auch wenn diese primär dem Management zuzuordnen sind. Die Frage ist, welchen übergeordneten Zwecken sie dienen. Dennoch müssen Organisationen schlicht und einfach auch funktionieren. Der Zweck, die Art der Aufgabenerfüllung und damit die gesamte Lebensberechtigung von Organisationen werden aufgrund schlechter Erfahrungen (z. B. der Finanzkrise, der Umweltkrise, der Armutskrise, der Klimakrise) heutzutage völlig zu recht von der Gesellschaft stärker und kritischer hinterfragt. Organisationen und Unternehmen müssen sich gegenüber der Gesellschaft legitimieren und ihre eigene Existenzberechtigung begründen. Profit generieren ist alleine nicht mehr ausreichend.

Als zweites wird der Mensch betrachtet. Organisationen sind von Menschen für Menschen zu einem definierten Zweck hin geschaffen. Organisationen, Unternehmen, Verbände, Parteien, Bildungs- und Kulturinstitutionen, geistliche Gemeinschaften etc. sind nicht Zweck in sich selbst. Der Mensch spielt aber nicht nur als Mitarbeitender oder Mitglied eine Rolle. Es gibt Inhaber, Kunden, Beteiligte, Familienangehörige, Dienstleister und in der Schule zum Beispiel Eltern und Schüler. Alle sind in hierarchischen und nichthierarchischen Kommunikationsgemeinschaften miteinander verbunden. Die Prinzipien der *Personalität*, der *Solidarität*, der *Subsidiarität*, der *Nachhaltigkeit* und des *Gemeinwohls* stellen den Menschen in den Mittelpunkt. Auch der Anspruch von Mitarbeitenden, sich nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Bereich entwickeln zu dürfen, ist mehr als legitim. Da Menschen, die in Beziehungen miteinander verbunden sind, permanent kommunizieren, sind professionelle und ausgezeichnete kommunikative Fähigkeiten der Vorgesetzten sehr wichtig.

Der dritte Aspekt bezieht sich auf den richtigen Weg. Die betriebswirtschaftliche Lehre fokussiert zuerst auf Produkte, Dienstleistungen, Strategien und Strukturen, jedoch sind es

in der Praxis die sozialen Systeme, eben die Menschen, Mitarbeiter*innen und ihre Chefs, die diese Strategien in die Realität umsetzen. Es ist wie beim Fußball. Die genialste Angriffsstrategie ist nutzlos, wenn man keine Stürmer hat, die diese umsetzen können. Dann sind eben manche Strategien nicht zielführend, weil sie die Menschen und ihre Möglichkeiten nicht ausreichend berücksichtigen. In Organisationen sind in aller Regel bereits Menschen vorhanden, die nicht einfach ausgetauscht werden können. Sehr viele dieser Menschen wollen auch im Berufsleben beteiligt werden und mitwirken. Niemand ist gerne ein Rädchen. Die Organisationen sehen sich allerdings einem permanenten Veränderungsdruck ausgesetzt, der sich auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht. Viele Mitarbeitende lassen sich zwar zu vielen Tätigkeiten hin entwickeln, aber eben nicht alle überall hin. Projektleiter in Veränderungsprozessen kennen dieses Thema nur zu gut.

Organisationsentwicklung und *Mitarbeiterführung* sind komplexe Themen. Sie sind viel verzahnter, als es auf den ersten Blick erscheint. Die Komplexität zeigt sich bereits an den beteiligten Menschen selbst, an ihrer Individualität und Einzigartigkeit. Trotzdem lassen sich erfolgreiche Strategien beschreiben, Dos and Don'ts definieren und umsetzbare Empfehlungen geben. Von guten und nicht so optimalen Vorbildern lässt sich lernen. Es gibt viele inspirierende Chefs, die es vorgemacht haben. Ideen zu haben und auf dieser Basis dann genau den Weg als Führungskraft zu finden, der zur eigenen Persönlichkeit passt, wäre dann der nächste Schritt. In der Führungsaufgabe sollen sich auch die Führungskräfte selbst weiterentwickeln und dabei Freude und Befriedigung empfinden können.

Dieses Buch soll zum Denken anregen, Mut machen und Interesse wecken zum Ausprobieren. Führung heißt nicht nur Mitarbeitende und Unternehmen zu führen, sondern auch denjenigen Weg zu suchen und zu entdecken, der zur eigenen Person authentisch passt. Unternehmens- und Mitarbeiterführung macht Spaß. Gute und erfolgreiche Führung macht sogar sehr viel Spaß – sowohl Vorgesetzten als auch Mitarbeitenden. In diesem Sinne viel Freude beim Lesen.

Eine Bitte in eigener Sache: Möglicherweise rufen manche Positionen Widerspruch hervor. Andere wichtige Aspekte sind durch eine erforderliche Priorisierung eventuell etwas kurz gekommen. Diskutieren Sie mit uns! Jede Kritik ist hochwillkommen. Nur von anderen Ansichten können wir lernen. Unser Blog zum Thema (integrity-leadership.de) ist eine Möglichkeit der Kontaktaufnahme.

Sehr herzlich danken möchten wir Christine Sheppard vom Springer-Verlag Heidelberg, die uns bei der Erstellung dieses Buches begleitet hat. Prof. Dr. theol. Jochen Ostheimer, Graz, danken wir für die Diskussionen zu den moralphilosophischen Aspekten. Vielen Kollegen und Teilnehmenden an unseren Workshops, die uns durch ihre konstruktiven Diskussionen weitergebracht haben, möchten wir ebenfalls danken. Um Verständnis und Nachsicht bitten wir dafür, dass nicht jede Diskussionsbemerkung bei Vorträgen und Workshops und nicht jeder fremde Gedanke, die in dieses Buch eingeflossen sind, im Nachhinein einem konkreten Urheber zuzuordnen waren.

Literatur

Posé U (2016) Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur. Springer Gabler, Wiesbaden

Danksagung

In dankbarer Erinnerung an Kurt Hellwig. Während unserer Zusammenarbeit und auch danach hat er als Mentor und väterlicher Freund mit vielen konzeptionellen Gedanken und Ideen, vor allem auch mit seinem Motivationsverständnis, wesentlich zu diesem Buch beigetragen.

Inhaltsverzeichnis

1	Warum sich Führung ändern muss	1
	Literatur.....	11
2	Führung heute	13
2.1	Führungskonzepte klassisch und modern.....	14
2.2	Führungsdefinitionen und Menschenbilder.....	15
2.3	Management.....	22
2.4	Aufgaben wirksamer Führung.....	25
2.5	Exkurs: Gibt es eigentlich christliche Führung?.....	26
	Literatur.....	30
3	Das Konzept der integren Führung	33
	Literatur.....	37
4	Die integrale Führungskraft	39
4.1	Anspruch und Auftrag.....	39
4.2	Werte, Haltungen und Tugenden.....	46
4.2.1	Gerechtigkeit.....	61
4.2.2	Tapferkeit/Mut.....	74
4.2.3	Maßhalten/Mäßigung.....	77
4.2.4	Weisheit.....	81
4.2.5	Vertrauenswürdigkeit.....	88
	Literatur.....	94
5	Integre Techniken der Mitarbeiter- und Unternehmensführung	97
5.1	Situatives Führen.....	98
5.2	Teamführung und Teamentwicklung.....	102
5.3	Motivationstechniken.....	104
5.4	Konfliktmanagement, Kritik- und Korrektorgespräche.....	113
5.5	Coaching.....	128
5.6	Führung von Remote Teams.....	131
5.7	Techniken der Unternehmensführung.....	133
	Literatur.....	136

6	Integre Unternehmensführung	139
6.1	Vision und Mission	139
6.2	Produkte/Dienstleistung/Aufgabe	141
6.3	Gemeinwohl	141
6.4	Profitabilität und Nachhaltigkeit	143
6.5	Transparenz und Rechenschaft	143
	Literatur	144
7	Integre Mitarbeiterführung	147
7.1	Personalität als Prinzip	151
7.2	Wertschätzung	152
7.3	Adäquater Umgang	153
7.4	Sozialität und Interaktion	154
	Literatur	154
8	Integre Führungskommunikation	155
8.1	Kommunikationsmodelle	156
8.2	Elemente effektiver Kommunikation	158
8.3	Storytelling	163
8.4	Redundanz	164
8.5	Druck- und Zugstile in der Überzeugungskommunikation	165
8.6	Transaktionsanalyse	166
	Literatur	169
9	Integre Gestaltung von Veränderungsprozessen	171
9.1	Status quo	172
9.2	Ziele	172
9.3	Veränderungsmanagement	176
9.4	Subsidiarität und Beteiligung	184
9.5	Wachsen dürfen	184
9.6	Kulturfragen sind Chefsache	186
9.7	Widerstände gegen Veränderungen	187
	Literatur	193
10	Integre Führung – konkret	195
	Literatur	199
11	Führungskosten	201
	Literatur	206
12	Integre Führung kann man lernen	207
	Literatur	210

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Rahmenbedingungen von Führung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	14
Abb. 2.2	PDCA-Zyklus	24
Abb. 2.3	Ziele in Management und Führung	24
Abb. 3.1	IL Integrity Leadership (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	34
Abb. 3.2	Gesamtkonzept von IL-Integrity Leadership (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	35
Abb. 4.1	Anforderungen an Führungskräfte (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	40
Abb. 4.2	Die Faktoren erfolgreicher Führung und wie sie sich gegenseitig beeinflussen (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	45
Abb. 4.3	Der Herrgottswinkel (Mit freundlicher Genehmigung von © Franz Meures SJ [2016], All Rights Reserved)	51
Abb. 4.4	Von Werten zu konkreten Handlungen (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	53
Abb. 4.5	Vertrauen – Integrität (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	61
Abb. 4.6	Ethisch begründete Güterabwägung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	72
Abb. 4.7	Das Johari-Fenster als Modell für Berechenbarkeit	93
Abb. 5.1	Reifegrade des Situativen Führens	99
Abb. 5.2	Reifegrade und Führungsstile	101
Abb. 5.3	Teammodelle (Verändert nach West 2012; mit freundlicher Genehmigung von ©John Wiley and Sons, All Rights Reserved)	102
Abb. 5.4	Motivation	109
Abb. 5.5	Magisches Dreieck des Konfliktmanagements (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	118
Abb. 5.6	Konfliktvermeidung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	118
Abb. 5.7	Verhaltensweisen bei Verhandlungen	122
Abb. 5.8	Konsens (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	122

Abb. 5.9	Kleinster gemeinsamer Nenner (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	123
Abb. 5.10	Konflikt-Masterplan (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	124
Abb. 5.11	Ablauf Kritikgespräch (Mit freundlicher Genehmigung von © Carsten Magnus [2020], All Rights Reserved)	127
Abb. 5.12	Funktionsebenen von Fragen	128
Abb. 6.1	Zentrale Aufgabe einer Organisation und kritische Erfolgsfaktoren (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	140
Abb. 7.1	Mensch und Menschlichkeit (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	148
Abb. 7.2	Mensch als Körper, Geist und Seele	148
Abb. 7.3	Der Mensch in seiner Umwelt	148
Abb. 7.4	Die vier Komponenten des ICH.	149
Abb. 7.5	Eigenschaften des Menschseins (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	151
Abb. 8.1	Konstruktivistisches Kommunikationsmodell	158
Abb. 8.2	„Tempel“ der effektiven Kommunikation (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	159
Abb. 8.3	Argumentationsmodell „Keine Alternative“	161
Abb. 8.4	Argumentationsmodell „Konsens“	162
Abb. 8.5	Transaktionsanalyse	167
Abb. 9.1	Ablauf der Organisationsentwicklung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	172
Abb. 9.2	Ziele zwischen Über- und Unterforderung	173
Abb. 9.3	Reaktionen bei Veränderungen	179
Abb. 9.4	Phasenverschiebung bei Veränderungsreaktionen	180
Abb. 9.5	Entwicklung einer Unternehmenskultur	186
Abb. 9.6	Ursachen schlechter Führung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	187
Abb. 9.7	Ursachen und Führungshandeln bei Widerständen (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	192
Abb. 10.1	Werteorientierte Führung (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	197
Abb. 10.2	Akzeptanz der wertorientierten Führung; Ausprägungen x-Achse: 1 = nicht relevant; 2 = nicht unbedingt erforderlich; 3 = vorteilhaft; 4 = wichtig; 5 = sehr wichtig; 6 = unverzichtbar (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	198
Abb. 10.3	Einschätzung der persönlichen Führungskompetenzen; Ausprägungen x-Achse: 1 = persönliche Schwäche; 2 = vorhanden, aber ausbaufähig; 3 = weitgehend vorhanden; 4 = persönliche Stärke (Hügelmeier 2020, All Rights Reserved)	199

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Arbeitsrechtssysteme in Deutschland	18
Tab. 2.2	Gegenüberstellung Management und Führung	23
Tab. 4.1	Bedeutung von Persönlichkeit und Technik.....	45
Tab. 4.2	Formen der Gerechtigkeit	62
Tab. 5.1	Konfliktmanagement.....	117
Tab. 5.2	Konfliktkategorien	125
Tab. 5.3	Reflexion: Sind Sie ein guter Zuhörer?.....	130
Tab. 8.1	Niveaus der effektiven Kommunikation	156
Tab. 8.2	Stile der Überzeugungskommunikation.....	165
Tab. 9.1	Analyse der Betroffenen und Beteiligten.....	183
Tab. 10.1	Integre Führung konkret	196