

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 2

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Antje Stroebe · Rainer W. Stroebe

Grundlagen der Führung

Werkzeuge zur Selbsthilfe –
mit Führungsmodellen
wie agiler Führung

16. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intersivision (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphaspieler können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)
- Motivierend Führen mit Zielen – Objectives and Key Results (AHF 88)
- Teamentwicklung wirkt! (AHF 89)
- Guter Zahnarzt! Guter Chef? (AHF 90)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**
BAND 2

Gründer der Reihe
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Antje Stroebe · Dr. Rainer W. Stroebe

Grundlagen der Führung

Werkzeuge zur Selbsthilfe –
mit Führungsmodellen
wie agiler Führung

16. Auflage 2024

ISBN 978-3-86451-088-5

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2024 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Abbildungen: Baaske-Cartoons und Karl-Heinz Brecheis
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
1 Führung – Bedeutung und Definition	7
1.1 Warum ist psychologisch fundierte Führung wichtig?	7
1.2 Was heißt gut Führen?	9
1.2.1 Äußere und innere Autorität	10
1.2.2 Einflüsse auf den Führungsprozess	12
1.2.3 Kohäsion und Lokomotion	14
Zusammenfassung	20
2 Die Führungskraft	23
2.1 Muss eine Führungskraft Spezialist sein?	23
2.2 Welche Einstellung haben Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden?	31
2.3 Welche Verhaltensmuster gibt es für Führungskräfte?	39
2.4 Welches sind die wichtigsten Führungsaufgaben?	44
2.4.1 Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern (lassen)	45
2.4.2 Anstoß geben zu Problemfindung und Innovation	50
2.4.3 Ziele vereinbaren	54
2.4.4 Planen (lassen)	57
2.4.5 Entscheiden (lassen)	58
2.4.6 Delegieren	62
2.4.7 Koordinieren und organisieren (lassen)	66
2.4.8 Kommunizieren und Konflikte managen	69
2.4.9 Motivation initiieren	73
2.4.10 Reifegradspezifisch kontrollieren	75
Zusammenfassung	77
3 Der Mitarbeitende	79
3.1 Veränderungen des Arbeitsmarktes	79
3.2 Wie verhalten sich unternehmerisch denkende Mitarbeitende?	80
3.3 Welches sind die wichtigsten Aufgaben von Mitarbeitenden?	83
3.4 Wie analysiere ich Ursachen für abweichendes Verhalten von Mitarbeitenden?	93
3.5 Leitfragen zum Analysieren und Lösen von Führungsproblemen	96

► Inhaltsverzeichnis

4	Die Gruppe	101
4.1	Wann Einzelarbeit? Wann Gruppenarbeit?	101
4.2	Gruppendruck?	103
4.3	Wodurch zeichnet sich eine leistungsfähige Gruppe aus?	109
5	Einige Führungsmodelle von praktischem Nutzen	121
5.1	Einführung	121
5.2	Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton	124
5.3	Das 3-D-Modell von Reddin	126
5.4	Das Modell von Fiedler	135
5.5	Das Reifegrad-Modell von Hersey/Blanchard	141
5.6	Die Typologie des Erfolgs von Rolf Berth	150
5.7	Agile Führung	154
5.8	Vergleichender Überblick zu ausgewählten Führungsmodellen	158
6	Exkurs: Führung und Macht	159
6.1	Definitionen	159
6.1.1	Definition: Macht	159
6.1.2	Macht und Autorität	161
6.1.3	Kosten der Macht	162
6.1.4	Machtmissbrauch	162
6.2	Zwölf Methoden zum Ausüben von sozialer Macht, Autorität und Einfluss	167
	Zum Schluss	169
	Literaturempfehlungen	171
	Über die Autoren	173

Einführung

Politisch und wirtschaftlich höchst anspruchsvolle Zeiten sind es – dazu kommen Fachkräftemangel, hohe Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden, geringe emotionale Bindung und gefühlte hohe Belastung.

Gallup schreibt 2023:

»GUTE FÜHRUNG WIRD ZUM HARTEN WETTBEWERBSFAKTOR!«

»Mit Blick auf die Ergebnisse« (Anm.: ... des Engagement Index 2022) sollte sich die Geschäftsführung deutscher Unternehmen auf vier Aspekte fokussieren...:

- Vertrauen
- Empathie
- Stabilität
- Zuversicht

In diesem Buch werden die grundlegenden Fragen angesprochen:

- Die Notwendigkeit optimaler Führung: Was heißt gut Führen eigentlich?
- Welche Voraussetzungen muss eine gute Führungskraft erfüllen, um erfolgreich zu führen und die vier Aspekte zu fokussieren?
- Wie erreiche ich eine hohe Kohäsion und Zielorientierung bei den Mitarbeitenden?
- Wie führe ich ein Team, das remote arbeitet?
- Wann ist Gruppenarbeit sinnvoller als Einzelarbeit?
- Welche praktischen Hilfen bieten Führungsmodelle?
- Wie hängen Führung und Macht zusammen?

Zunächst zwei methodische Hinweise:

- Vergleichen Sie bitte das, was Sie lesen, mit Ihren eigenen Erfahrungen. Bauen Sie auf diesen auf. Beachten Sie dabei: Jede Praxis baut auf guter Methodik auf – auch der Kapitän braucht GPS sowie Karte und Kompass.
- Wenden Sie das, was Sie lesen, bitte praktisch an. Beginnen Sie bei sich selbst. Sehen Sie sich als Teil Ihrer Führungsprobleme.

► Einführung

Handeln Sie bitte nach dem Motto: »Wenn ich nicht bei mir selbst anfangе, wer macht es sonst?« und »Ich zünde lieber eine Kerze an, als das Elektrizitätswerk zu verfluchen!«

Warum diese methodischen Hinweise?

Genau wie Sie möchten wir, dass Ihnen die Zeit und Energie zum Bearbeiten dieses Buches Erfolg bringt – als Hilfe zur Selbsthilfe.

Wir halten es dabei mit Galilei: »Man kann einem Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.«

Wir respektieren Vielfalt und Chancengleichheit unabhängig von Alter, kultureller Herkunft, Handicap, sexueller Orientierung, Geschlecht und Geschlechtsidentität. Wenn im Text die männliche Form verwendet wird, dient das lediglich der Lesbarkeit und bezieht ausdrücklich alle Menschen ein.

Zum Führungserfolg mit Spannung und Spaß!

Einige Tipps hierfür:

- Packen Sie nicht zuerst die schwierigsten Probleme an!
- Konzentrieren Sie sich auf e i n e Priorität!
- Üben Sie neue Gewohnheiten und machen Sie so neue Erfahrungen!
- Teilen Sie diese mit Kollegen und Chefs – z. B. in einer Gruppe zum Erfahrungsaustausch!
- Holen Sie Rückmeldungen ein!
- Setzen Sie sich realistische Fristen!
- Kontrollieren Sie den Nutzen!
- Belohnen Sie sich und Ihre Mitarbeiter für Verbesserungen!
- Veröffentlichen Sie diese Erfolge!
- Probieren Sie nicht, sondern t u n Sie es!

*Grips allein macht noch keinen
guten Unternehmensführer!*
Patricia Pitcher

1 Führung – Bedeutung und Definition

1.1 Warum ist psychologisch fundierte Führung wichtig?

Neben ungelösten Sachproblemen können ungelöste Führungsprobleme die Entwicklung und das Überleben von Unternehmen ernsthaft gefährden. Mitarbeiterführung ist nicht nur in guten Zeiten wichtig, wenn es darum geht, gute Mitarbeiter zu bekommen, im Unternehmen zu halten und richtig einzusetzen. Sie ist ebenso in schlechten Zeiten gefordert, in denen es darum geht, engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, mit ihnen mehr zu leisten und sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Der digitale und demografische Wandel erfordert eine weiterentwickelte Führungskultur.

Um Führungsprobleme zu entschärfen, sind daher die Ziele der Mitarbeiter und die des Unternehmens durch zeitgemäßes Führen zu integrieren. Hierzu sind zunächst Führungsfehler festzustellen und zu beseitigen.

Beantworten Sie bitte folgende Fragen:

1. Wie ist es um mein praktisch anwendbares Führungswissen bestellt? Z. B.: Welche vier Führungsstile zeigt die Methodik der reifegradspezifischen Führung auf?

2. Wie ist meine grundlegende Einstellung anderen gegenüber (Mitarbeitern, Kollegen, Chefs, Kunden)? Wie wirkt sich dies aus?

3. Welche Aussagen über die Wirksamkeit meines Führungsverhaltens machen Menschen, die mich umgeben?

► Führung – Bedeutung und Definition

3.1 Was sind die fünf wichtigsten Stärken meines Führungsbereiches?

3.2 Was sind die fünf wichtigsten Verbesserungsmöglichkeiten meines Führungsbereiches?

3.3 Welches sind meine drei wichtigsten Ziele für dieses Jahr?
beruflich privat

4. Schreiben Sie sich am besten sofort konkret auf, welche Konsequenzen Sie aus Ihren Antworten ziehen:

a) Wie soll eine ideale Aussage meiner Mitarbeiter über mich lauten?

b) Würde ich mir selbst folgen?

c) Worin weicht das eigene Führungsverhalten von dem Verhalten ab, das ich anstrebe?

Was ist die Ursache der Abweichung?

Was werde ich tun, um die Ursache abzustellen?

1.2 Was heißt gut Führen?

Führen heißt

- Spannung zu erzeugen und Energie zum Fließen bringen.
- Menschen mit »Führungsgen« zu finden.
- Menschen herauszufordern, zu Erfolgen kommen zu lassen und sich dabei komfortabel zu fühlen.
- Eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun (Steve Jobs). Menschen für sich zu gewinnen.
- Mitarbeiter natürlich und ungezwungen zu inspirieren. (Peter Drucker)
- Die Leidenschaft zu haben, andere Menschen zu entwickeln und sie zu inspirieren, den »Sexappeal« ihrer Arbeit zu entdecken.
- Die Struktur und die Prozesse des Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen.
- Vor egoistischen Eigeninteressen nicht zu kapitulieren (Christoph Hanke). Zukunft zu erkennen, zu finden, zu gestalten und komplexe Reformen nicht zu scheuen.

Führungskräfte sollten in der neuen Arbeitswelt vor allem

- Diskussionen lösungsorientiert führen (siehe Band »Besprechungen zielorientiert führen«).
- Zuhören, um zu verstehen – nicht um zu antworten.
- Feedback intensiv als Führungsinstrument nutzen.
- Wissen aktiv teilen und dafür sorgen, dass alle das tun.
- Fehler als Lernchancen verstehen und sich auf die Lessons Learned daraus zu fokussieren.

Die Voraussetzung, um Führungsfehler zu beseitigen, ist sich das nötige Führungswissen anzueignen – aufbauend auf einer positiven Einstellung zu Mitarbeitern.

Sind meine Mitarbeiter Mitunternehmer, Subunternehmer, Anhänger oder nur Mitläufer?

1.2.1 Äußere und innere Autorität

Motto: *Innere Autorität spürt man, wenn eine Person zu reden beginnt und man sich beeindruckt fragt: Wer ist das denn?*
(nach Gerald Matt)

Was ist Autorität?

Das Ansehen oder die Macht, die ein Mensch oder eine Institution aufgrund Persönlichkeit, Fertigkeit, Tradition oder durch Vereinbarung genießt. Wenn Autorität und Vertrauen sich ergänzen, wird kooperiert.

Bedeutet Führen Durchsetzen von Autorität?

Es gibt äußere und innere Autorität:

- Äußere Autorität ist gleichsam »von Gottes Gnaden« und kann mit autoritärem Verhalten gekoppelt sein.

Beispiel: Putin und Trump, Musk und ehemals Berlusconi verkörpern dieses auf Machterwerb und -erhalt ausgerichtete Denken. »Machtpositionen begründen keine Wahrheitsansprüche.«
(Norbert Frei)

- Innere Autorität führt zu einem Verhalten, das durch die Mitmenschen geachtet wird, sie folgen freiwillig: Effektivität ohne Befehl.

Merkmale des Autoritären	
<ul style="list-style-type: none">• ändert seine Meinung selten• unflexibel und undifferenziert• starre Konventionen• Vorurteile, richtet, ohne zu prüfen• verurteilt Andersdenkende• lehnt kreative Maßnahmen ab• lehnt Außenseiter ab• passt sich vorgegebenen Normen an oder schafft eigene	in sich unsicher

Für den, der nur **äußere Autorität** besitzt, bedeutet »Führen« Durchsetzen von Autorität. Er fragt z. B. »Wie setze ich die geplante Neuorganisation durch?« statt »Wie erreiche ich, dass die Mitarbeiter sich effizienter organisieren?« (nach dem Grundsatz »Piraterie statt Bürokratie«).

Die Folge autoritären Verhaltens: »Schluss mit den SED-Monarchen, wir lassen uns nicht mehr verarschen« und »Spitzbart, Bauch und Brille sind nicht des Volkes Wille!« (Nov. 1989). So verwandelte sich eine »Schule der Nation« in eine Schule der Evolution.

Der Autoritäre treibt Mitarbeiter vor sich her, statt sie mitzureißen. So haben manche Chefs von Brokern diese angetrieben um der Rendite willen. (Die Folge: die Deutsche Bank zahlte bis 2018 mehr als 20 Milliarden Strafgeelder).

Theodor Adorno: »Autoritäre Einstellung ist ein Zeichen von Schwäche.«

Wer dagegen **innere Autorität** besitzt, muss sich nicht mit Macht durchsetzen. Er hat es nicht nötig, autoritär zu sein. Treffend charakterisiert Peter Drucker daher Führung als die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Mitarbeiter zu inspirieren.

Ein treffendes Beispiel für hohe innere und damit persönliche Autorität ist ein Mensch wie Jupp Heynckes: »Wie hat es dieser Trainer-Senior hinbekommen, dass er so wirkt, als könne er nicht älter werden?« (SZ)

»... Er ist vielleicht der spektakulärste Transfer des FC Bayern: Der Transfer des Trainers Heynckes in die Neuzeit – samt seiner Werte, seiner Prinzipien, seiner feinen, korrekten Art. Als er sich von Mönchengladbach verabschiedet: »Er stellt den Dienstwagen auf den Hof, gibt den Schlüssel ab: »er ist gewaschen und vollgetankt.« Respektvoll sein, aber auch Respekt einfordern, Harmonien schaffen, auf denen man aufbauen kann.«

Eine Führungskraft mit persönlicher Autorität versteht unter »Führen«:

Einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.

Diese Definition führt uns zu zwei Fragen:

- Von welchen Einflüssen hängt Führung ab?
- Was heißt »Beeinflussen«?

1.2.2 Einflüsse auf den Führungsprozess

Fünf Einflussfaktoren finden sich in der Definition »Führen«:

- Ein erster Einflussfaktor auf den Führungsprozess ist die **Führungskraft** selbst. Sie beeinflusst die Gruppe auf das gemeinsame Ziel hin.
- Die Führungskraft führt **Mitarbeiter**. Die einzelnen Mitarbeiter sind der zweite Einflussfaktor.
- Führungskraft und Mitarbeiter arbeiten meist in **Gruppen** zusammen. Die Gruppe ist der dritte Einflussfaktor auf den Führungsprozess.
- Die Führungskraft beeinflusst Mitarbeiter bzw. Gruppen auf gemeinsame **Werte und Ziele** hin. Gemeinsam ist das Ziel dann, wenn alle, die es anstreben, sich mit ihm identifizieren, sich für es einsetzen. Gemeinsame Werte und Ziele sind der vierte Einflussfaktor.
- Führungskraft, Mitarbeiter, Gruppe und gemeinsames Ziel stehen im Bezug zur jeweiligen **Situation**. Die Situation ist der fünfte Einflussfaktor. Daher: reifegradspezifisch-situativer Führungsstil (siehe 5.5 Reifegradmodell).

Alle fünf Einflüsse auf den Führungsprozess wirken wechselseitig aufeinander:

Eine Führungskraft fördert die Leistungsmotivation und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie ihr Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe. Berücksichtigt sie auch die jeweilige Situation, so wird das gemeinsame Ziel erreicht.

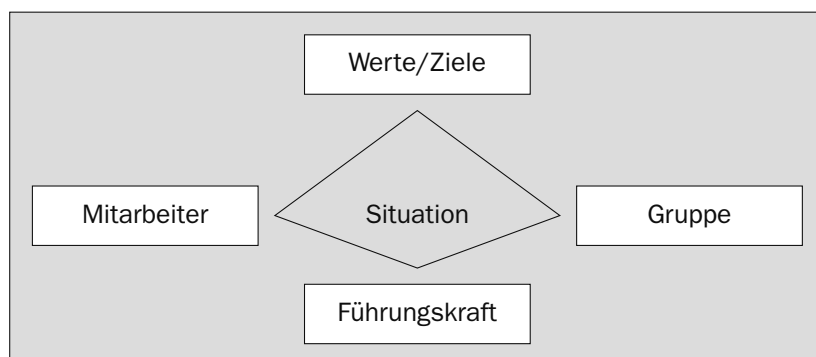


Abb. 2: Einflüsse auf Führung

Zum Führen gehört immer auch, dass Mitarbeiter geführt werden wollen.

So ging es direkt auf den Wunsch des Orchesters zurück, dass ihr Dirigent Thielemann auf das Recht verzichten musste, »in punkto Gastdirigenten und deren Programme das letzte Wort zu haben. Die Musiker schätzen ihn zwar als Dirigenten, als Manager aber sahen sie ihn deziert nicht. Dass sich ein durchaus machtbewusster Dirigent wie Thielemann einen solchen Eingriff in seine Grundrechte nicht bieten lassen wollte, ist verständlich. Dass die Musiker aber überhaupt auf eine solche Idee verfielen, zeigt wie sehr sie ihren Chef in organisatorischen Belangen als Belastung empfinden.« (SZ)

Wollen Sie die Einflüsse auf Ihren Führungsprozess analysieren?

»Was ein Führer benötigt, ist nicht ein Komplex von Regeln, sondern eine gute **Methode zur Analyse der (sozialen) Situation**, in der er handeln muss« (Homans) und zur Gestaltung der relevanten Ziele, die zu erreichen sind.

In diesem Sinne:

- Wo sehen **meine Mitarbeiter** meine persönlichen Führungsstärken? Verbesserungsmöglichkeiten?

- Weiß ich es, oder glaube ich nur, es zu wissen?

- Was sind die Stärken meiner einzelnen Mitarbeiter? Was sind ihre Verbesserungsmöglichkeiten?

- Was tue ich, um die Stärken zu fördern und Verbesserung zu ermöglichen?
- Wie arbeiten meine Mitarbeiter als **Gruppe** mit mir zusammen?
- Was sind die maßgeblichen **Werte**, denen wir uns verpflichtet fühlen? (Was macht unsere Arbeit wertvoll? Wofür setzen wir uns ein? Wogegen wehren wir uns?)
- Bin ich selbst und sind meine Mitarbeiter in der Lage, unsere drei wichtigsten **gemeinsamen Ziele**, sowohl kurz-, mittel- als auch

► Führung – Bedeutung und Definition

langfristige, spontan niederzuschreiben?
(Decken sich diese Zielformulierungen bei allen?)
(Mehr zum Thema »Führen mit Zielen« finden Sie ab S. 50 und im Band 88.

- Was charakterisiert meine heutige/künftige **Führungssituation**?

Schreiben Sie drei Merkmale auf:

heute	künftig
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Haben Sie sich alle Fragen beantwortet?

Welche **Konsequenzen** ziehen Sie daraus?

1.2.3 Kohäsion und Lokomotion

Motto: *Führen bedeutet Freude an Verantwortung und Interesse an Einfluss. Der Maßstab: Trage ich Verantwortung ohne Stress?*

Was heißt »Beeinflussen« nicht?

- Beeinflussen heißt nicht manipulieren, den Mitarbeitern Entscheidungen verkaufen – zum Beispiel durch joviales Auf-die-Schulter-klopfen, durch mehr oder minder offenes Bestechen.

Mitarbeiter von Facebook kritisieren das Manipulationspotenzial der Plattform. Der Mitgründer Sean Parker: Man hat bei der Konstruktion der Plattform bewusst auf süchtig machende Features gesetzt, welche »die Verwundbarkeit der menschlichen Psyche« ausnutzen.

Woody Allen: »Man hat mich gezwungen – mit Geld.«

Während Motivation auf Freiheit setzt, zielt Manipulation auf Unfreiheit ab. So ist Manipulation Kommunikation mit der Absicht der Täuschung.

Wie formuliert es der Volksmund? »Von hinterwärts ins Kinderherz.«
Empfiehl der Werkstattmeister dem Azubi: Nach dem Öffnen der Motorhaube sagen wir dem Kunden »Ei, ei, ei – das wird aber teuer. Wenn Ihr Auto ein Pferd wäre, müssten wir es erschießen.« TikTok und

andere Online-Medien gestalten Algorithmen bewusst so, dass diese abhängig machen.

Motivation ist eindeutig von Manipulation abgegrenzt. Harald Krüger: »Das Wichtigste aber (gegen Manipulation) sind die Führung und die Führungskultur. Widerspruch gehört dazu.«

Also: Nicht verführen, sondern führen.

- Beeinflussen heißt nicht »Laisser-aller«, also alles laufen lassen (»Bequemlichkeitsliberalismus«). Der Leader führt das Glück der Vielen nicht herbei, indem er sie laufen lässt, bevor sie gehen können. (nach J. Fowles)

Regellosigkeit darf nicht zu Zügellosigkeit führen. Wo immer sich Menschen organisieren, um gemeinsam frei gewählte oder vorgegebene Ziele zu erreichen, geht es nicht ohne Führung.

- Beeinflussen heißt nicht, andere wie Untergebene zu behandeln.

Beeinflussen heißt: die zwei umfassenden Führungsfunktionen, Kohäsion und Lokomotion, zu erfüllen.

Kohäsion meint: Herbeiführen und Aufrechterhalten der Zusammengehörigkeit der Gruppe.

Lokomotion bedeutet: Motivation der Gruppe und des Einzelnen zum Erreichen des (Gruppen-)Zieles initiieren.

Obama: »Zögern ist keine Option«. Gegen Starrsinn hilft nur konsequentes (Ver-)Handeln.

Kohäsion bezeichnet den menschlichen, den Beziehungs-Aspekt der Führung. Motto: »Schauen Sie Ihren Mitarbeitern in die Augen statt in ihre Personalakte!«

- Kennen Sie die Augenfarbe Ihrer Mitarbeiter/Ihrer wichtigsten Kunden?
- Knüpfen Sie Verbindungen oder haben Sie Freunde?
- Haben Sie Ihre Mitarbeiter schon einmal zu sich nach Hause eingeladen?

Die Gruppe steht im Vordergrund. Kohäsion ist erforderlich, weil ein Unternehmen nicht nur eine Leistungsorganisation, sondern auch eine Sozialorganisation ist: Ein Manager muss auch mit einer Sache nicht nur vorankommen. Er kommt auch bei den Menschen an!