Gerold Walter.

Führung wirksam entwickeln

FÜHRUNG BEGINNT BEI DIR

DAS SKRIPTUM ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEAUSBILDUNG

© 2026 Gerold Walter
www.gerold-walter.at

Alle Inhalte, einschließlich Texte, Bilder, Grafiken und sonstige Materialien, die in dieser Arbeit enthalten sind, sind urheberrechtlich geschützt. Die Urheberrechte an diesen Inhalten liegen beim Autor Gerold Walter oder den jeweiligen Rechteinhabern, sofern nicht anders angegeben. Jede unautorisierte Nutzung, Vervielfältigung oder Verbreitung dieser Inhalte ist untersagt.

GEROLD WALTER

FÜHRUNG BEGINNT BEI DIR

DAS SKRIPTUM ZUR FÜHRUNGSKRÄFTEAUSBILDUNG

VERSION 2.6

Inhaltsverzeichnis

1 Führung wirksam entwickeln 7
1.1 Management und Führung unterscheiden . . . 9
1.2 Führungs- und Leitungsaufgaben im Überblick . . . 13
1.3 Von der Trait Theory zur Führungskompetenz . . . 19
1.4 Führungsstile wirksam einsetzen . . . 29
1.5 Situativ führen . . . 44
1.6 Die Rollen einer Führungskraft . . . 54
1.7 Macht in der Führungsrolle bewusst einsetzen . . . 61
1.8 Durch aktives Zuhören besser führen . . . 65
1.9 Gut in die Führungsrolle starten . . . 69

2 Systemisch führen 79
2.1 Systemisch denken und führen verstehen . . . 80
2.2 Der systemische Blick auf Menschen, Teams und Situationen . . . 92
2.3 Prinzipien systemischer Führung . . . 96
2.4 Systemisch führen im Führungsalltag . . . 101
2.5 Systemische Fragen wirksam einsetzen . . . 105
2.6 Systemische Werkzeuge . . . 111

3 Sich selbst führen 119
3.1 Selbstführung als Grundlage wirksamer Führung . . . 120
3.2 Eigene Wirkung und Kommunikation bewusst gestalten . . . 125
3.3 Klar kommunizieren, schreiben und präsentieren . . . 132
3.4 Sich selbst organisieren und Prioritäten setzen . . . 147
3.5 Mit der eigenen Führungskraft konstruktiv umgehen . . . 159
3.6 In Netzwerken sicher agieren . . . 163
3.7 Sich abgrenzen und klar Nein sagen . . . 166
3.8 Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit reflektieren . . . 170
3.9 Selbstcoaching und persönliche Weiterentwicklung . . . 180

4 Teams führen 183
4.1 Mit Zielen und Klarheit führen . . . 185
4.2 Teams führen und entwickeln . . . 193
4.3 Zusammenarbeit und Kommunikation im Team gestalten . . . 199
4.4 Besprechungen wirksam planen und moderieren . . . 211
4.5 Mitarbeitende fördern, Feedback geben und Entwicklung begleiten . . . 218
4.6 Mitarbeitergespräche sicher führen . . . 230
4.7 Konflikte, Spannungen und Krisen im Team bewältigen . . . 234
4.8 Unterschiedliche Generationen wirksam führen . . . 246

5 Veränderung gestalten 256
5.1 Veränderungen verstehen und einordnen . . . 258

5.2 Veränderungsprozesse planen und steuern 270
5.3 Orientierung und Führung im Wandel geben 281
5.4 Menschen für Veränderung gewinnen 285
5.5 Mit Widerstand und Unsicherheit konstruktiv umgehen 291
5.6 Kommunikation in Veränderungsprozessen wirksam gestalten 293

6 Agil führen – Agil führen in komplexen Situationen 295
6.1 Agilität im Führungsalltag verstehen 296
6.2 Prinzipien und Werte agiler Führung 310
6.3 Den agilen Prozess sicher begleiten 319
6.4 Die eigene Führungsrolle im agilen Arbeiten klären 322
6.5 Teams auf dem Weg zu mehr Agilität entwickeln 325
6.6 Agile Methoden und Werkzeuge gezielt einsetzen 327

7 Anhang 335
7.1 Selbsttests und Reflexionshilfen 336
7.2 Persönlichkeitsmodelle und Selbsteinschätzung 341
7.3 Übungen zur Werteklärung 345

Vorwort

Trainingsunterlagen zu erstellen war für mich immer ein zweischneidiges Thema. Lohnt sich der Aufwand? Lenken sie die Teilnehmer eher ab? Sind sie ansprechend gestaltet und eine wirkliche Unterstützung? Beim Thema „Führungskräfteentwicklung“ kommt man um Unterlagen jedoch nicht herum. Sie sind notwendig, weil im Seminar nicht alle Details angesprochen werden können. Sie sollen Nachschlagewerk, Vertiefungshilfe und Arbeitsgrundlage für Übungen sein. Daher habe ich versucht, die Unterlagen so zu gestalten, dass man sie gerne in die Hand nimmt und damit arbeitet. Mein Ziel war es, ein Skriptum zu schaffen, das praxisnah ist, Lust auf Vertiefung macht, den Anforderungen von Führungskräften gerecht wird und nicht sofort im Rundordner verschwindet.

Mit dieser Ausbildung erhältst du eine fundierte Basis für einen spannenden und anspruchsvollen Beruf. Du wirst erkennen, dass es nicht die eine richtige Art von Führung gibt. Führung ist vielschichtig, individuell und ein lebenslanger Lernprozess. Das macht sie herausfordernd, aber auch faszinierend. Für mich ist die höchste Form von Führung, Menschen in ihrer Entwicklung zu begleiten und sie durch Phasen der Transformation zu führen. Nichts bringt dies besser zum Ausdruck als ein Zitat von „Ralph Waldo Emerson“:

> *»Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.«*

Mit anderen Worten ausgedrückt: *Führung heißt, den Menschen ihren Wert und ihr Potenzial so klar zu zeigen, dass sie beginnen, selbst daran zu glauben.* In diesem Sinne wünsche ich dir viel Freude, Inspiration und Erfolg beim Arbeiten mit diesem Skriptum.

PS: Schon hier im Vorwort wirst du bemerkt haben, dass ich dich mit „du“ anspreche – so wie auch in den Seminaren. Für mich schafft das Nähe, Vertrauen und damit die Grundlage für eine motivierende Lernatmosphäre.

PPS: Noch ein Hinweis zur Genderregelung: Gendern kann Texte unnötig in die Länge ziehen und den Lesefluss stören. Wissenschaftlich ist aber klar belegt, dass die ausschließliche männliche Form für Frauen nachteilige Wirkungen hat. Ich verwende daher eine Form, die Lesbarkeit und Inklusion gleichermaßen berücksichtigt.

»Führung heißt, den Menschen ihren Wert und ihr Potenzial so klar zu zeigen, dass sie beginnen, selbst daran zu glauben.«

Modul 1: Führung wirksam entwickeln – Führungsstile verstehen, Rollen klären

Die Arbeit als Führungskraft ist wahrscheinlich einer der spannendsten Berufe. Er wird nie zur Routine. Du arbeitest mit Menschen und bist damit täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert, weil es in der Arbeit mit Menschen keine Patentrezepte oder Patentlösungen gibt. Lebenslanges Lernen und ständige Weiterentwicklung sind daher essenziell. Rund um das Thema Führung gibt es zahlreiche Mythen und Geschichten: angefangen bei missverständlichen Zuordnungen des eigenen Führungsstils bis hin zur Diskussion, ob man Führung lernen kann oder ob es eine angeborene Gabe ist. Führung kann natürlich erlernt werden, denn sonst würde es keine Seminare zu diesem Thema und auch dieses Skriptum nicht geben.

Und bezüglich des eigenen Führungsstils: Es kann durchaus sein, dass dir der eine oder andere Führungsstil eher zusagt. Als Führungskraft sollst du jedoch alle Führungsstile beherrschen, denn der Führungsstil hängt nicht von persönlichen Vorlieben ab, sondern immer von zwei Faktoren:

- Von der Aufgabenstellung.
- Vom Mitarbeiter bzw. von der geführten Person.

Bei einem Feuerwehreinsatz wird sich ein laissez-faire Führungsstil genauso wenig bewähren wie ein autoritärer Führungsstil in einem kreativen Projekt. Aber diese Führungsstile sind nur die beiden Enden eines Führungskontinuums, über das wir unter anderem in diesem Skriptum sprechen werden (siehe Kapitel 1.4).

Daraus ergibt sich, dass sich der Führungsstil von Situation zu Situation ändern kann. Das bedeutet für eine Führungskraft, möglichst viele Führungsstile zu beherrschen. Ist das möglich und kann man das lernen? Ja, auch das kann gelernt werden und macht sogar Spaß.

Ähnlich ist es mit den Rollen einer Führungskraft. Als Führungskraft solltest du dir deines Rollenkonzeptes bewusst sein. Du hast mehrere Rollen einzunehmen und diese bewusst zu wechseln. Einmal bist du Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter, dann Prozessbegleiter und ein anderes Mal moderierst du ein Meeting. Diese Rollen gilt es zu verinnerlichen (siehe Kapitel 1.6).

In diesem Kapitel geht es um grundlegende Begriffe, verschiedene Führungsmodelle sowie um die „Rollen einer Führungskraft“.

1.1 Management und Führung unterscheiden

»Management ist, Dinge richtig zu tun; Führung ist, die richtigen Dinge zu tun.«

(Peter Drucker)

Beginnen wir damit, uns mit dem zu beschäftigen, worum es in diesem Skriptum geht: um Führung. Oft wird Führung mit Management gleichgesetzt. Führung und Management sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Aufgabenbereiche.

Die entscheidende Frage lautet deshalb: Was bist du in deinem Alltag eher? Bist du Führungskraft? Bist du Manager? Oder bist du beides? Und wo genau liegt der Unterschied? Dieser Unterschied ist wichtig, weil der Schwerpunkt dieses Skriptums klar auf Führung liegt.

1.1.1 Aufgabenbereich eines Managers

Management heißt: Komplexität beherrschbar machen. Schwerpunkt: Planen, strukturieren, absichern.

Typische Aufgaben:

- Ziele in Pläne übersetzen: Budgets, Ressourcen, Prioritäten.
- Organisieren und koordinieren: Rollen, Prozesse, Schnittstellen, Meetings, Abhängigkeiten.
- Steuern und kontrollieren: Kennzahlen, Fortschritt, Qualität, Risiken, Compliance.
- Entscheidungsfähigkeit herstellen: Optionen aufbereiten, Trade-offs sichtbar machen, Eskalationen lösen.
- Stabilität liefern: Verlässlichkeit, Standards, Wiederholbarkeit, Effizienz.

Kernfrage Management: „Wie stellen wir sicher, dass es läuft?“ oder „Was ist in welcher Zeit zu tun?“

1.1.2 Aufgabenbereich einer Führungskraft

Führung heißt: Menschen in Bewegung bringen. Schwerpunkt: Orientierung, Beziehung, Verantwortung, Entwicklung.

Typische Aufgaben:

- Sinn und Richtung klären: Warum tun wir das, wofür stehen wir, was ist jetzt wichtig?
- Erwartungen und Standards setzen: Was heißt „gut“? Was ist nicht verhandelbar?
- Menschen befähigen: Entwicklung, Feedback, Coaching, Stärken einsetzen.
- Vertrauen und psychologische Sicherheit gestalten: Fehlerkultur, Konfliktfähigkeit, Fairness.
- Leistung ermöglichen: Hindernisse entfernen, Entscheidungsspielräume geben, Ownership stärken.
- Kultur prägen: Vorleben, Konsequenz, Umgangston, Verantwortung.

Kernfrage Führung: „Wie bringen wir Menschen dazu, dass sie Verantwortung übernehmen und wirksam werden?“ oder „Wie und warum sollen Aufgaben erledigt werden?“

1.1.3 Unterscheidung von Management und Leadership

Bist du ein Manager oder ein Leader? Diese Frage kannst du für dich beantworten, wenn du die Unterscheidung der beiden Begriffe nach John P. Kotter (Kotter 1990) heranziehst. Der Harvard-Professor hat Management und Führung klar voneinander abgegrenzt. Seine Ideen helfen auch uns dabei, die entscheidenden Unterschiede herauszuarbeiten.

Management	Führung (Leadership)
► Ziele und Strategie entwickeln ► Ressourcen steueren und budgetieren ► Organisieren und Stellen besetzen ► Controlling und Ergebnisse sichern	► Orientierung geben ► Mitarbeiter entwickeln und motivieren ► Zusammenarbeit und Verantwortung fördern ► Arbeit planen und orgnisieren ► Abläufe koordinieren ► Entscheidungen treffen und kontrollieren

Auch die Ergebnisse unterscheiden sich:

Management	Führung (Leadership)
Management erzeugt ► Ordnung ► Konstanz ► Stabilität	Führung erzeugt ► Wandel ► Innovation ► Bewegung

Merksatz: Management hält den Betrieb in Ordnung – Führung bringt Menschen in Bewegung.

1.1.4 Künstliche Intelligenz im Führungsalltag

Unter **Management** versteht man die „organisatorischen“ Aufgaben einer Leitungsfunktion, unter **Führung** dagegen die direkte Interaktion und Beeinflussung der Personen, die geführt werden.

Wie du aus dem Kapitel Führungskompetenzen (siehe Kapitel 1.3) erkennen kannst, gehört Digitalkompetenz auch zur Führungskompetenz. Viele Experten gehen davon aus, dass die Digitalisierung in Zukunft einen Großteil der Management-Aufgaben übernehmen wird. Ein Computer (ausgestattet mit Künstlicher Intelligenz) legt dann fest, was in welcher Zeit zu erledigen ist,

welche Ressourcen dafür erforderlich sind oder an wen du dich im Zweifelsfall wenden kannst.

Die Frage, die sich viele Führungskräfte stellen, ist: Kann künstliche Intelligenz meine Arbeit eines Tages auch übernehmen?

Beim Führen geht es vorwiegend um Beziehungsarbeit, Orientierung und Entwicklung. Viele Management-Aufgaben lassen sich durch Digitalisierung und KI gut unterstützen oder teilweise automatisieren. Meine Arbeitshypothese ist jedoch: Führung lässt sich nicht in derselben Weise „ersetzen“, weil sie in kritischen Momenten mehr verlangt als richtige Antworten.

Führung bedeutet, in Echtzeit eine Beziehung zu halten, Spannungen auszuhalten, Grenzen zu setzen, Verantwortung zu tragen und auf Unvorhergesehenes zu reagieren. KI kann hilfreiche Impulse geben und kann sogar irritieren, aber diese Irritation bleibt ohne echtes persönliches Risiko, ohne gelebte Konsequenz und ohne menschliche Verantwortung oft folgenlos. Entwicklung entsteht für viele Menschen dort, wo sie sich in einer realen Beziehung gesehen, konfrontiert und zugleich gehalten erleben.

Ich gehe deshalb davon aus, dass Mitarbeiterführung auch in Zukunft wesentlich von Menschen gestaltet wird, unterstützt durch KI, aber nicht ersetzt.

1.2 Führungs- und Leitungsaufgaben im Überblick

»Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!«

(Bernhard von Clairvaux)

Die Aufgaben einer Führungskraft sind anspruchsvoll und vielfältig. Einerseits ist Führung auf sachliche Anforderungen wie das Erreichen von Zielen ausgerichtet (Leitungsaufgaben). Andererseits bedeutet Führung, mit den Menschen zu arbeiten, die im und für das Unternehmen tätig sind (Führungsaufgaben). Zwischen diesen sachlichen Anforderungen und den persönlichen Belangen der Mitarbeitenden entstehen häufig Spannungsfelder. Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, hier einen Ausgleich zu schaffen oder bewusst die richtigen Schwerpunkte zu setzen.

1.2.1 Überblick über die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft

Verschaffen wir uns einen groben Überblick über die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Dabei wird schnell sichtbar, wie unterschiedlich die Herausforderungen sind.

Wiederholen wir die Unterschiede zwischen Führungs, Leitungs und Managementaufgaben aus dem letzten Kapitel (siehe Kapitel 1.1).

Führungsaufgaben

- Orientierung geben
- Mitarbeitende entwickeln und motivieren
- Zusammenarbeit und Verantwortung fördern

Leitungsaufgaben

- Arbeit planen und organisieren
- Abläufe koordinieren
- Entscheidungen treffen und kontrollieren

Managementaufgaben

- Ziele und Strategien entwickeln
- Ressourcen steuern
- Ergebnisse sichern

1.2.2 Aufgabe einer Führungskraft

Zu Führung gehören neben den klassischen Führungsaufgaben auch die Leitungsaufgaben.

Eine Führungskraft hat zwei zentrale Aufträge:

- Menschen wirksam machen, dazu gehören vorwiegend die Führungsaufgaben.
- Für Klarheit, Struktur und Verbindlichkeit sorgen, dazu gehören vorwiegend die Leitungsaufgaben.

Nur nett mit Menschen umzugehen, ist zu wenig.
Nur auf Ergebnisse zu schauen, ist auch zu wenig.

> Wie weiter oben bereits erwähnt, unterscheiden sich die Aufgaben von Führung und Management fundamental. Oft sind jedoch sowohl Führung als auch Management in einer Person vereint. Der Fokus in diesem Skript und der dazugehörigen Ausbildung liegt ganz klar auf den Führungsaufgaben. Managementaufgaben werden in diesem Skriptum nicht vertieft behandelt.

1.2.3 Führungsaufgaben

Kommen wir nun zu den Führungsaufgaben und damit zu jenem Bereich, um den es in diesem Skriptum und in der dazugehörigen Ausbildung vorwiegend geht: das Führen von Mitarbeitenden.

Die folgende Aufzählung mit 10 Punkten erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch stellt sie eine Rangordnung dar.

1. Fachlich und disziplinarisch führen

Dieser Bereich gehört zu den zentralen und zugleich herausforderndsten Aufgaben einer Führungskraft. Dazu zählen die fachliche Begleitung der Mitarbeitenden, das Setzen von Rahmenbedingungen sowie das Wahrnehmen disziplinarischer Verantwortung. Ebenso geht es darum, Teams zu bilden und zu führen (siehe Kapitel 1) und (siehe Kapitel 4).

2. Kommunizieren und informieren

Kommunikation ist eine der zentralen Disziplinen einer Führungskraft. Vieles steht und fällt mit der richtigen Kommunikation. Jede Führungskraft muss die eigenen Mitarbeitenden gezielt und ausreichend informieren und eine tragfähige Kommunikationskultur im Team aufbauen. Außerdem ist sie die kommunikative Schnittstelle zu den höheren Hierarchien und zu den anderen Bereichen des Unternehmens. Dazu gehört auch, klar, verbindlich und situationsgerecht zu sprechen und zuzuhören (siehe Modul 2).

3. Mitarbeitende einschätzen, einsetzen und entwickeln

Um erfolgreich zu sein, muss es dir gelingen, die richtigen Mitarbeitenden an den richtigen Stellen einzusetzen. Zum Teil wirst du dabei durch die Personalabteilung unterstützt, insbesondere in Bezug auf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie bereichsübergreifende Personalpolitik und Personaleinstellung. Gleichzeitig gehört es zu den Kernaufgaben einer Führungskraft, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu begleiten, ihre Stärken zu erkennen und Lernen gezielt zu fördern. Dazu ist es wichtig, Menschen richtig zu lesen (siehe Modul 3).

4. Orientierung geben

Dazu gehört, Sinn und Erwartungen von Aufgaben klarzumachen. Bei jeder Entscheidung, die ich als Führungskraft treffe, besonders wenn es um Veränderungsprozesse geht, muss ich das Warum beantworten, damit die Mitarbeitenden den Sinn dahinter verstehen. Ebenso muss ich meine Erwartungen an meine Mitarbeitenden klar kommunizieren (siehe Modul 5).

5. Motivieren und aktivieren

Motivation bedeutet nicht, dauerhaft Druck auf meine Mitarbeitenden auszuüben. Auf diese Weise können wir Menschen über einen längeren Zeitraum

nicht motivieren. Was wir als Führungskraft aber tun können, ist, die intrinsische Motivation unserer Mitarbeitenden zu aktivieren. Dazu lernen wir im Abschnitt (siehe Modul 2) zahlreiche Methoden und Werkzeuge kennen.

6. Delegieren und befähigen

Auch Delegieren will gelernt sein. Dazu ist einerseits die Einschätzung der Fähigkeiten meiner Mitarbeitenden wichtig (siehe Kapitel 1.5), andererseits bedeutet es auch die Abgabe von Macht. Wir beschäftigen uns auch damit (siehe Modul 6), Menschen in Verantwortung zu bringen.

7. Beziehungen gestalten

Führungskräfte, die sich selbst vertrauen, können auch zu ihren Mitarbeitenden leichter Vertrauen aufbauen. Dadurch entstehen mehr Freiheit und Handlungsspielraum. Das Ergebnis ist, dass Mitarbeitende innovativer, engagierter und motivierter sind. Ein weiterer Aspekt ist die psychologische Sicherheit. Die Basis dafür sind eine konstruktive und ausgereifte Fehlerkultur, eine konstruktive Feedbackkultur und eine positive Lernkultur. Weiters ist es wichtig, vom Vorgesetzten so akzeptiert und angenommen zu werden, wie man ist. In diesem Skriptum (siehe Kapitel 2.2) lernen Führungskräfte eine Haltung kennen, mit der es möglich ist, anderen Menschen so zu begegnen, wie sie sind. Das schafft Vertrauen und fördert Verlässlichkeit im Team.

8. Konflikte klären

Spannungen im Team früh zu erkennen und anzusprechen, ist die beste Prävention für eine gute Zusammenarbeit. Viele Führungskräfte haben damit Probleme, da ihnen oft auch die Werkzeuge dazu fehlen. Auf diesen Teil wird sowohl im Skriptum (siehe Kapitel 4.7) als auch ausführlich in der Ausbildung eingegangen, damit das Klären von Konflikten selbstbewusst erfolgen kann.

9. Veränderungen begleiten

Die Welt verändert sich so rasch wie nie zuvor. Dieser Aufgabe widmen wir im Skriptum einen ganzen Teil (siehe Modul 5). Wenn wir verstehen, welche Prozesse in einem Team ablaufen und auf diese Vorgänge richtig reagieren können, gelingen Veränderungsprozesse deutlich leichter.

10. Vorbild sein

Haltung, Werte und Selbstführung sichtbar leben. Dem Thema Selbstführung wird ein ganzes Modul gewidmet (siehe Modul 3). Werte steuern unser Verhalten. Werte, Glaubenssätze und Verhalten hängen eng zusammen. Sowohl im Teil (siehe Kapitel 1.6) als auch im gesamten Modul (siehe Modul 3) vertiefen wir dieses Thema.

1.2.4 Leitungsaufgaben

Leitungsaufgaben sind eher operativ und steuernd und gehören ganz klar zu den Aufgaben einer Führungskraft. Sie beziehen sich auf den eigenen Verantwortungsbereich und umfassen jene sachlich organisatorischen Aufgaben, die dafür sorgen, dass Zusammenarbeit, Abläufe und Ergebnisse im Team funktionieren. Die folgende Liste mit acht Punkten erhebt ebenfalls weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch stellt sie eine Rangordnung dar.

1. Ziele setzen

Unabhängig davon, welchen Führungsstil wir bevorzugt pflegen, ist das Setzen von Zielen unabdingbar. Wir benötigen Ziele, um Richtung und Klarheit auszustrahlen. Ohne Ziele können wir keine Entscheidungen treffen oder klar kommunizieren. Zielsetzung ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgabe einer Führungskraft. Dazu gehört natürlich auch, dass eine Führungskraft im mittleren Management die Ziele, die sie von ihrer Führungskraft erhalten hat, so aufdröselt und übersetzt, dass sie für ihr Team und ihren Verantwortungsbereich nützlich und anwendbar sind.

2. Planen und strukturieren

Dieser Teil kann auch als Arbeitsvorbereitung betrachtet werden. Es gilt, Aufgaben und Abläufe für die Mitarbeitenden vorzubereiten, diese zu priorisieren und die nötigen Ressourcen dafür zu schaffen. Ebenfalls gehört dazu, Aufgaben zu terminieren.

3. Organisieren

Als Führungskraft gibt es zahlreiche Dinge zu organisieren, etwa Zuständigkeiten und Prozesse zu regeln, Standards festzulegen und Schnittstellen zu definieren.

4. Entscheiden

Ein Punkt, um den viele Führungskräfte einen großen Bogen machen, ist das Treffen von Entscheidungen. Auch wenn wir keine Entscheidung treffen, ist das eine Entscheidung. Dann wird die Entscheidung von anderen getroffen und wir geben Einfluss und Macht aus der Hand. Um Entscheidungen leichter treffen zu können, lernen wir dazu ein hilfreiches Werkzeug kennen (siehe Kapitel 2.6).

5. Koordinieren

Dazu gehört, Zusammenarbeit zwischen Personen, Teams oder Bereichen zu ermöglichen und abzustimmen. Zu diesem Punkt gehört alles rund um das Thema Meetings sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen.

6. Kontrollieren

Kontrolle ist nicht gleich Kontrolle. Wir lernen, wie wichtig Vertrauen in der Führungsarbeit ist, andererseits kommen wir um die Kontrolle der Ergebnisse nicht herum. Dazu gehört, Abweichungen zu erkennen und diese, wenn nötig, zu korrigieren beziehungsweise nachzusteuern.

7. Ressourcen sichern

Ressourcen setzen sich einerseits aus Zeit, Budget, Werkzeugen und Personal zusammen. Das sind jene Ressourcen, die mir als Führungskraft zur Verfügung gestellt werden. Weitere Ressourcen sind Wissen und Tools, die ich meinen Mitarbeitenden aufbereiten und zur Verfügung stellen kann.

8. Verantwortung für Ergebnisse tragen

Eine starke Führungskraft erkennt man daran, dass sie Erfolge ihrem Team zuschreibt und für Misserfolge die Verantwortung übernimmt. So skurril das klingt, es ist ein Zeichen von Stärke.

Du siehst, die Liste der Aufgaben einer Führungskraft ist lang und gefüllt mit anspruchsvollen Tätigkeiten und Herausforderungen. Führung findet immer in einem ganz speziellen Setting statt. Was gerade noch richtig war, muss bei veränderten Bedingungen nicht mehr stimmen. Behalte diese „Aufgaben“ im Hinterkopf und entwickle deine Kompetenzen ständig weiter.

1.3 Führung ist nicht angeboren: von der Trait Theory zur Führungskompetenz

»Investiere in dich selbst. Es zahlt die besten Zinsen«

(Benjamin Franklin)

Die Trait Theory ist ein früher Führungsansatz, der davon ausgeht, dass erfolgreiche Führungskräfte bestimmte stabile Persönlichkeitseigenschaften (Jung 2012) besitzen. Damit versuchten Forscher, typische und angeborene Eigenschaften zu bestimmen, die eine Führungspersönlichkeit prägen sollten.

Gemeint sind zum Beispiel Merkmale wie:

- Entschlossenheit
- Mut
- Intelligenz
- Selbstvertrauen
- Risikobereitschaft
- Empathie
- Fürsorge
- Machtbewusstsein

Die Grundidee lautet also: Nicht jede Person eignet sich gleichermaßen für Führung, weil Führung vor allem auf angeborenen oder zumindest relativ stabilen Eigenschaften, den sogenannten Traits, beruht. Diese Forschung führte allerdings in eine Sackgasse. Es ließ sich kein Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg nachweisen. Genau dort verliert die Trait Theory an Überzeugungskraft.

Drei Schwächen des Modells

1. **Es ist zu statisch:** Es tut so, als würde Führung vor allem aus Persönlichkeit entstehen und zu wenig aus Situation, Kontext und Lernen.
   Beispiel: Eine Person kann viele Eigenschaften mitbringen, die auf dem Papier nach Führung klingen, und trotzdem schlecht führen. Oder umgekehrt: Jemand wirkt zunächst nicht wie die klassische Führungspersönlichkeit und führt im Alltag sehr wirksam.

2. **Es unterschätzt Entwicklung:** Wenn Führung nur Eigenschaft wäre, wäre Führungsentwicklung fast sinnlos. Das ist offenkundig zu kurz gedacht.

3. **Es ignoriert die Passung zur Situation:** Eine Eigenschaft, die in einem Kontext hilfreich ist, kann in einem anderen hinderlich sein.
   Beispiel: Eine sehr entschlossene Führungskraft trifft schnell Entscheidungen. Das kann in einem Kontext hilfreich sein, in einem anderen jedoch nachteilig.

1.3.1 Drei Faktoren wirksamer Führung

Wenn Führungskompetenz nicht angeboren ist, kann sie entwickelt und gelernt werden. Dazu sind drei Faktoren wirksamer Führung ausschlaggebend:

1. **Persönlichkeit:** Was jemand an Grundtendenzen, Stärken und Schwächen mitbringt.
2. **Entwicklung:** Was jemand lernen, reflektieren und aufbauen kann.
3. **Passung:** Wie gut Person, Aufgabe, Team und Situation zusammenpassen.

Lernformen: Reifen und Aneignen

Wir sehen sofort, dass wir auf den dritten Punkt direkten Einfluss haben, wenn wir bereit sind, grundlegende Veränderungen vorzunehmen. Welchen Einfluss haben wir auf die anderen beiden Punkte, also darauf, was wir verändern oder lernen können? Die gute Nachricht: Wir können beide Bereiche beeinflussen, aber nicht so direkt, wie wir uns das oft wünschen. Deshalb unterscheiden wir zwei Lernformen: Die eine Lernform hat eher mit **Reifung** zu tun. Hier lässt sich nicht klar vorhersagen, wann wir etwas wirklich gelernt, verinnerlicht oder umgesetzt haben. Die andere Lernform kennen wir aus Schule und Universität. In einer berechenbaren Zeit können wir uns dabei Wissen und Werkzeuge **aneignen**.

1. **Reifen:** für Dinge, die nicht nur Wissen sind, sondern Haltung, Wahrnehmung und innere Veränderung brauchen. Beispiel: systemische Denkweise, emotionale Intelligenz, Urteilsfähigkeit, Selbstführung
2. **Aneignen:** für Dinge, die man relativ klar üben, verstehen und übernehmen kann. Beispiel: Sprache, Mathematik, Modelle, Führungstools, Methoden

Mit den Lernformen Reifen und Aneignen werfen wir zunächst einen Blick auf das Kompetenzprofil einer Führungskraft, um anschließend zu analysieren, welche Kompetenzen eher im Bereich Aneignen angesiedelt sind und welche eher in den Bereich Reifen fallen (siehe Abbildung 1).

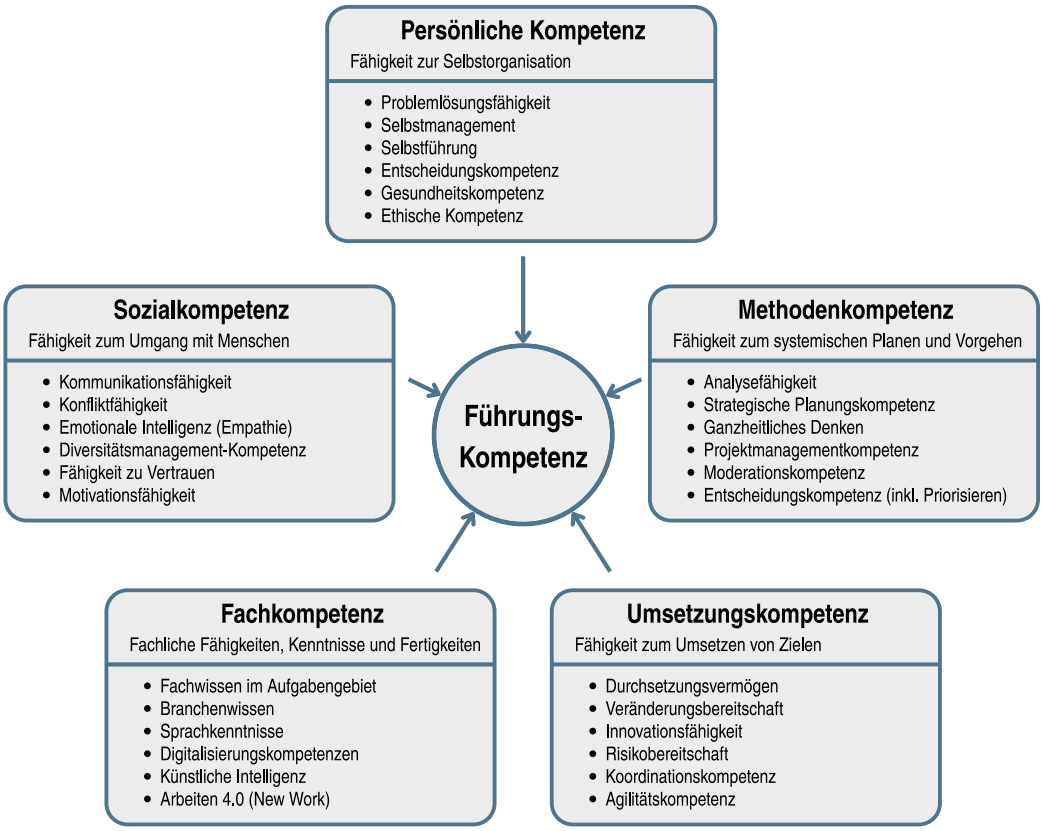

Abbildung 1: Kompetenzprofil wirksamer Führung. Quelle: nach Schirmer und Woydt (2023)

Wenn wir die fünf Bereiche des Kompetenzprofils genauer betrachten, sehen wir, dass es in jedem Bereich Teile gibt, die sowohl zur Aneignung als auch zur Reifung gehören. Für eine grobe Einteilung treffen wir folgende Zuordnung:

1. **Reifen:** Dazu gehören persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz.
2. **Aneignen:** Dazu gehören Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Umsetzungskompetenz.

Wenn wir das nun mit den drei Faktoren wirksamer Führung verknüpfen, erhalten wir folgendes Ergebnis.

1. Persönlichkeit

Persönlichkeit ist weder völlig fix noch beliebig formbar. Temperament, die relative Neigung zu Extraversion, Gewissenhaftigkeit, emotionaler Stabilität, Offenheit und Verträglichkeit, typische Stressreaktionen und bevorzugte Verhaltensmuster sind oft relativ stabil. Deutlich entwickelbarer sind Selbstreflexion, Kommunikationsverhalten, Impulskontrolle, Perspektivenübernahme, Konfliktfähigkeit, Führungsverhalten, der Umgang mit Feedback und emotionale Selbstregulation. Die Bereiche persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz sind natürlich erlernbar, gehören aber eher zum Bereich Reifen und unterliegen damit einem längeren Entwicklungsprozess.

2. Entwicklung

Dazu gehören Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Umsetzungskompetenz, die eine Führungskraft mitbringen sollte. Zu diesem Bereich gehören auch zahlreiche Führungstools, die erlernt werden können. Durch Aneignen lassen sich diese Bereiche aufbauen und erweitern. Als Führungskraft solltest du dich daher immer weiterbilden. Der Grundsatz „Lebenslanges Lernen“ sollte keine leere Phrase sein, sondern zu deinen Kernwerten gehören.

3. Passung

Auch wenn Persönlichkeit und Entwicklung weit gereift sind, kann es vorkommen, dass eine Führungskraft unter bestimmten Umständen keinen Erfolg hat. Umgekehrt kann eine unerfahrene und sehr junge Führungskraft unter Umständen sehr erfolgreich sein. Es hängt immer von der Passung ab. Damit ist gemeint: Passen meine Persönlichkeit und meine Werte zum Unternehmen, in dem ich führe, zur Aufgabe, zu den Personen und zum Team? Neben meinen stabilen Persönlichkeitsmerkmalen spielen hier besonders meine Werte eine große Rolle. Deshalb ist es so wichtig, sich seiner Kernwerte bewusst zu sein.

1.3.2 Werte als Basis persönlicher Passung

Wie wir nun gesehen haben, kommt es nicht nur auf die Persönlichkeit einer Führungskraft an, sondern auch auf Führungskompetenz und Passung. Persönlichkeit und Führungskompetenz können entwickelt und gelernt werden. Dazu dient dieses Skriptum und die dazugehörige Ausbildung. Passung bedeutet unter anderem die Frage, ob du zu einem Unternehmen oder zu einem Team passt. Das hängt stark von deinen Werten ab. Wenn du das Gefühl hast, dass dich deine Arbeit oder dein Privatleben immer mehr Kraft und Energie

kostet, überprüfe, ob sich deine Ziele mit deinen wichtigsten Werten vereinbaren lassen. Achte auch bei der Personalauswahl darauf, dass die Werte deiner Mitarbeitenden zu deinen eigenen und zu denen deines Unternehmens passen.

Werte sind persönliche Überzeugungen davon, was wir im Leben für wichtig und wesentlich halten. Sie sind allgemeine Orientierungsmaßstäbe bei Handlungsalternativen und geben Verhaltenssicherheit. Aus ihnen leiten sich Normen und Rollen ab, die unser Alltagshandeln bestimmen. Deshalb ist es so wichtig, dass du dir deiner Kernwerte bewusst bist. In der Regel handelt es sich dabei um fünf bis acht hierarchisch geordnete Werte. Wie du deine Werte erarbeiten kannst, dazu empfehle ich dir die Aufgabe (siehe Kapitel **??**). Sich der eigenen Werte bewusst zu werden, Werte zu integrieren und sich von Werten zu lösen, mit denen man sich nicht identifiziert, ist ein persönlicher Prozess und ein Schritt hin zu mehr Bewusstheit.

Wenn du in Zukunft einen Arbeitgeber oder eine Führungsaufgabe auswählst, dann gleiche deine Kernwerte mit den Werten und der Philosophie des jeweiligen Unternehmens ab. So ersparst du dir schmerzliche Erfahrungen und unnötiges Scheitern als Führungskraft.

1.3.3 Führungskompetenz und Kompetenzprofil

Kommen wir nochmals auf das bereits erwähnte Kompetenzprofil einer Führungskraft zurück. Führungsprozess, Führungsaufgaben, Führungsrollen sowie die Beachtung der Erfolgs- und Humanverantwortung stellen an eine Führungskraft erhebliche Anforderungen. Dazu gehört, dass eine Führungskraft über eine ausgeprägte Führungskompetenz verfügt (siehe Abbildung 1).

Definition von Führungskompetenz

Führungskompetenz ist die Fähigkeit, in offenen Führungssituationen angemessene Handlungen zu entwickeln, umzusetzen und zu überprüfen, um Führungsziele zu erreichen. Grundlage dafür sind die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse sowie die im Unternehmen geltenden und ethisch vertretbaren Werte. Führungskompetenz umfasst zudem Selbstorganisationsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft (vgl. Schirmer und Woydt 2023).

Um all die Aufgaben im Kapitel (siehe Kapitel 1.2) zu erfüllen, sollte eine Führungskraft über ein sehr breites Kompetenzprofil verfügen. Führungskompe-

tenz ist die Fähigkeit, Situationen richtig einzuschätzen und auf dieser Grundlage mit dem eigenen Wissen und Können sowie im Rahmen der Werte der Organisation geeignete Handlungen zu entwickeln, umzusetzen und zu kontrollieren, um Führungsziele zu erreichen. Dazu gehören Selbstorganisation und die Bereitschaft zur Reflexion.

Damit du als Führungskraft kompetent agieren kannst, benötigst du Fach- und Methodenkompetenz sowie Sozial-, Umsetzungs- und Persönlichkeitskompetenz. Wie wir oben gesehen haben, kannst du dir diese Kompetenzen unter gewissen Voraussetzungen aneignen oder sie über einen längeren Prozess entwickeln. Erst durch das Zusammenwirken dieser Kompetenzdimensionen kann die oben definierte Führungskompetenz entstehen.

Zum Abschluss dieses Kapitels werfen wir noch einen Blick auf die Korrelation von Persönlichkeit und Passung. Wir sollten uns bewusst sein, dass wir nicht beliebig flexibel sein können und sollten. Das bedeutet: Je mehr du dir deiner Eigenschaften und deiner Persönlichkeit bewusst bist, desto klarer kannst du agieren und Entscheidungen treffen. Du tendierst in einer Eigenschaft entweder eher dazu, verständnisvoll zu sein, oder eher dazu, dich abzugrenzen. Weder das eine noch das andere ist besser oder schlechter. Wichtig ist nur, dass du dir bewusst bist, wie du funktionierst. Deshalb empfehle ich dir, die Führungskompetenzübersicht (siehe Abbildung 2) auszufüllen.

1.3.4 Die Führungskompetenzübersicht

Der Führungskompetenzübersicht wurde von Manfred und Iris Schwarz entwickelt (vgl. Schwarz 2021). Mit ihr kannst du grafisch veranschaulichen, wie du als Mensch und Führungskraft tickst. Er basiert auf der Arbeit von Paul Lahninger (vgl. Lahninger 2010).

Die Führungskompetenzübersicht und seine Anwendung

Die Idee dahinter: Die Führungskompetenzübersicht weist insgesamt zehn Polaritätspaare auf. Trage auf der zugehörigen Skalen ein, wie du dich selbst dabei einschätzt: In der Mitte des Radardiagramms liegt die „0“ für „trifft überhaupt nicht auf mich zu“. Am Rand befindet sich jeweils die stärkste Ausprägung für „das steht voll und ganz für mich als Führungskraft“. Wenn du dich in einer Seite eines Polaritätspaares außen befindest, heißt das nicht automatisch dass du dich in der anderen Seite automatisch innen befinden musst. Es kann durchaus sein, dass du dich in einem Polaritätspaar in beiden Bereiche

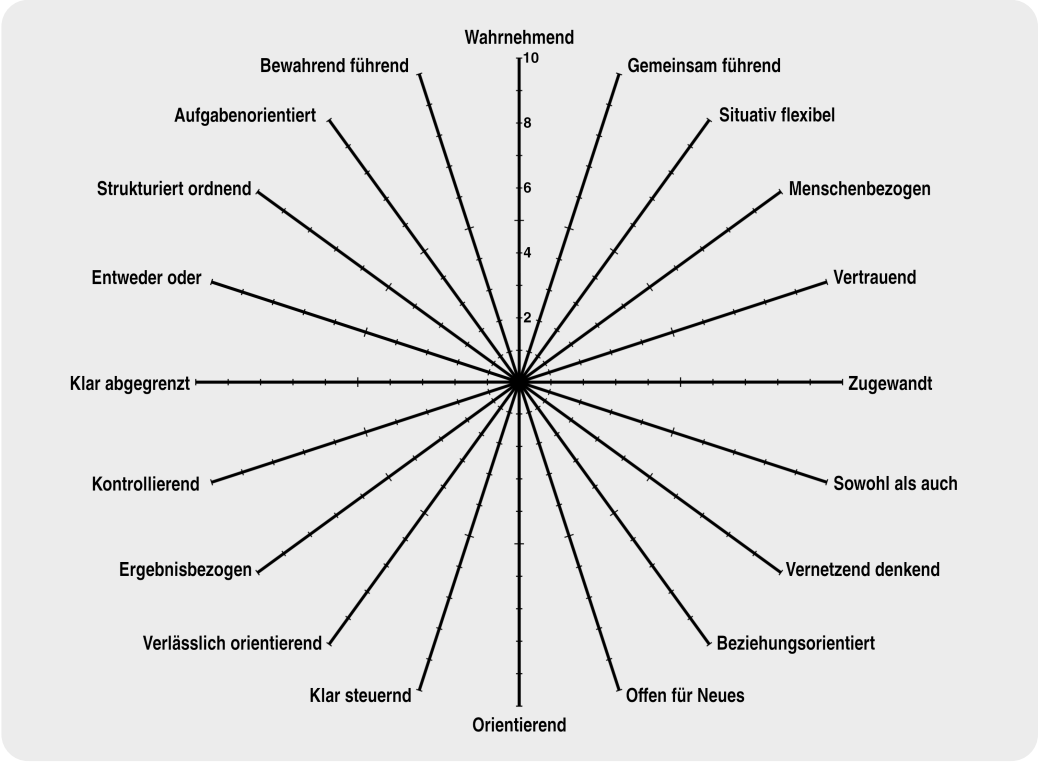

Abbildung 2: Kompetenzübersicht im Überblick. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwarz (2021)

außen bzw. innen befindest.

Markiere am besten spontan!

Die zehn Polaritätspaare und und ihre Bedeutung

1. **Wahrnehmend – Orientierend**
   Wahrnehmend: Jeder Mensch ist anders und bringt unterschiedliche Wertvorstellungen mit. Ich nehme diese Unterschiede bewusst wahr und achte darauf, dass sie gegenseitig respektiert werden.

   Orientierend: Werte bestimmen unser Verhalten. Als Führungskraft gebe ich mit meinem Vorbild Orientierung, präge die Kultur in meinem Team oder in meiner Abteilung mit und achte darauf, dass in diesem Sinne gehandelt wird.

2. **Gemeinsam führend – Klar steuernd**
   Gemeinsam führend: Ich strebe in der Regel einen kooperativen Führungsstil an. Mir ist wichtig, dass Ziele gemeinsam mit meinen Mitarbeitenden entwickelt werden.

   Klar steuernd: Mir fällt es leicht, Zielvorgaben klar zu formulieren, die Richtung vorzugeben und auf die Umsetzung zu achten.

3. **Situativ flexibel – Verlässlich orientierend**
   Situativ flexibel: Regeln und Vorgaben sind wichtig. In manchen Situationen ist es jedoch sinnvoll, sie mit Augenmaß und angepasst an den Kontext zu handhaben.

   Verlässlich orientierend: Ich halte Regeln und klare Vorgaben für wichtig. Sie geben Sicherheit, schaffen Orientierung und unterstützen einen reibungslosen Ablauf.

4. **Menschenbezogen – Ergebnisbezogen**
   Menschenbezogen: Ich richte meinen Blick auf die Persönlichkeit jedes Mitarbeitenden. Dabei ist es mir wichtig, ihnen Wertschätzung entgegenzubringen, unabhängig von ihrer Leistung.

   Ergebnisbezogen: Gute Leistung ist mir wichtig. Darauf richte ich mein Augenmerk und messe Ergebnissen eine besondere Bedeutung bei.

5. **Vertrauend – Kontrollierend**
   Vertrauend: Ich gehe davon aus, dass meine Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstverantwortung haben. Deshalb vertraue ich in der Regel auf ihre Rückmeldungen.

   Kontrollierend: Kontinuierliche Kontrolle sichert die Qualität. Als Führungskraft trage ich die Verantwortung, deshalb achte ich auch auf Details.

6. **Zugewandt – Klar abgegrenzt**
   Zugewandt: Die Tür für meine Mitarbeitenden steht meistens offen. Ich habe ein Ohr für ihre Anliegen, auch wenn es manchmal persönliche Sorgen sind.

   Klar abgegrenzt: Ich halte ein eher distanziertes Verhältnis zu meinen Mitarbeitenden für angemessen. Das gibt mir die Möglichkeit, Konflikte

klarer anzusprechen und meine Rolle als Führungskraft besser zu wahren.

7. **Sowohl als auch – Entweder oder**
   Sowohl als auch: Für mich gibt es nicht die eine richtige Lösung. Ich sehe in der Regel mehrere Perspektiven und berücksichtige, dass es oft mehr als eine stimmige Möglichkeit gibt.

   Entweder oder: Ich neige dazu, Dinge klar zu unterscheiden und in Alternativen zu denken. Das erleichtert es mir, Entscheidungen zu treffen und eindeutig Position zu beziehen.

8. **Vernetzend denkend – Strukturiert ordnend**
   Vernetzend denkend: Mein Blick richtet sich auf mein Team, meine Abteilung und die Beziehungen im System. Dabei ist mir wichtig zu erkennen, was formell, aber auch informell geschieht.

   Strukturiert ordnend: Hierarchien in Organisationen geben Sicherheit und Überblick. Sie schaffen eine sinnvolle Ordnung, die Arbeitsprozesse und Zuständigkeiten strukturiert. Deshalb lege ich Wert auf klare Strukturen.

9. **Beziehungsorientiert – Aufgabenorientiert**
   Beziehungsorientiert: Der Kontakt zu meinen Mitarbeitenden ist mir wichtig. Ich ziehe meist das persönliche Gespräch vor und achte darauf, mit ihnen im Austausch zu bleiben.

   Aufgabenorientiert: Ich arbeite eher sachbezogen. Um effektiv und effizient arbeiten zu können, brauche ich einen Raum, in dem ich ungestört an Aufgaben arbeiten kann.

10. **Offen für Neues – Bewahrend führend**
    Offen für Neues: Die Welt braucht Veränderung. Ich lasse mich gern auf Wandel ein, weil ich Freude an neuen Ideen und neuen Perspektiven habe.

    Bewahrend führend: Was sich bewährt hat, sollte nicht leichtfertig verändert werden. Bewährtes gibt Orientierung, schafft Stabilität und bildet oft die Grundlage für Qualität.

Am Ende verbindest du alle Markierungen. Es entsteht ein Vieleck (siehe Abbildung 3).

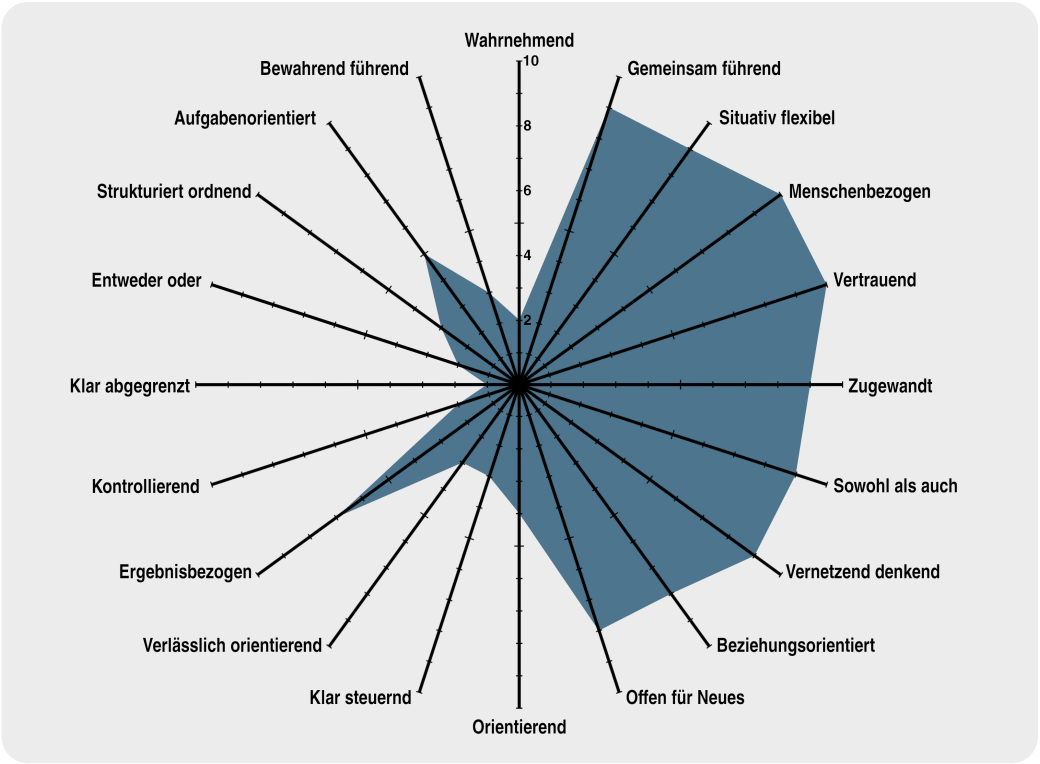

Abbildung 3: Beispiel einer ausgefüllten Kompetenzübersicht

Eines gilt auf alle Fälle: Es gibt keine positive Deutung nur in einer Richtung. Im Führen gehen wir schließlich von einem „Sowohl als auch“ aus. Zeige deine Führungskompetenzübersicht einer Kollegin oder einem Coach. Bitte um ein ehrliches Feedback und eine gemeinsame Reflexion.

Ende der Leseprobe

Vielen Dank für dein Interesse am Führungskräfteentwicklung Skriptum.
Die Leseprobe endet an dieser Stelle.

Im Anschluss findest du noch das Abbildungsverzeichnis und das Literaturverzeichnis zur Einsicht.

Abbildungsverzeichnis

1 Kompetenzprofil wirksamer Führung . . . 21
2 Kompetenzübersicht im Überblick . . . 25
3 Beispiel einer ausgefüllten Kompetenzübersicht . . . 28
4 Führungsstile im Kontinuum . . . 35
5 Aufgaben und Menschen im Grid Modell . . . 36
6 Reichweite verschiedener Führungsansätze . . . 41
7 Entwicklungsverlauf von Mitarbeitenden . . . 45
8 Reifegradmodell der situativen Führung . . . 47
9 Die vier situativen Führungsstile . . . 49
10 Die vier Reifegrade im Überblick . . . 51
11 Die Rollen einer Führungskraft . . . 54
12 Das Wertequadrat zur Macht . . . 63
13 Das Mobile als Bild für systemisches Denken . . . 82
14 Zahnräder als Bild für mechanistisches Denken . . . 84
15 Das mechanistische Führungsverständnis . . . 85
16 Das systemische Führungsverständnis . . . 86
17 Mechanisches und systemisches Denken im Vergleiche . . . 101
18 Direktes Fragen im Überblick . . . 107
19 Zirkuläres Fragen im Überblick . . . 107
20 Die systemische Schleife . . . 112
21 Das persönliche Unterstützer Netzwerk . . . 117
22 Die Pareto Waage . . . 151
23 Der Pareto Hebel . . . 153
24 Die vier Quadranten des Zeitmanagements . . . 156
25 Die vier Grundtendenzen im Riemann Thomann Modell . . . 171
26 Charakteristika im Überblick . . . 174
27 Das Johari Fenster . . . 177
28 Die vier Seiten einer Mitteilung . . . 200
29 Das Drama Dreieck . . . 243
30 Phasen von Veränderungsprozessen . . . 262
31 Gaußsche Verteilung der Diffusion of Innovations Theory . . . 265
32 Das magische Dreieck im Projektmanagement . . . 278
33 Das Vierfaktorenmodell nach Ruth Cohn . . . 278
34 Projektmanagement und TZI im Zusammenspiel . . . 279
35 Die Taylor Wanne . . . 298
36 Rollen in agilen Teams . . . 309
37 Die zehn Rollen einer Führungskraft . . . 324
38 Muster typischer Nutzerwünsche . . . 329
39 Der agile Prozess mit Sprint Schleifen . . . 333

40 Riemann Thomann Modell am Beispiel 343
41 Das Riemann Thomann Modell 344

LITERATUR

Badura, Bernhard u. a., Hrsg. (2011). *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit*. Fehlzeiten-Report 2011. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 1 S. DOI: 10.1007/978-3-642-21655-8.

Blake, Robert Rogers und Jane Srygley Mouton (1994). *The Managerial Grid*. Paperback rerelease of 1964 ed. Houston: Gulf Publ. 350 S.

Geyer, Alois und Johannes Steyrer (1998). „Messung Und Erfolgswirksamkeit Transformationaler Führung". In: *German Journal of Human Resource Management (früher:Zeitschrift für Personalforschung)*.

Henner-Fehr, Christian (20. Okt. 2008). *Was unterscheidet komplizierte und komplexe Aufgaben?* Kulturmanagement Blog. URL: https://kulturmanagement.blog/2008/10/20/was-unterscheidet-komplizierte-und-komplexe-aufgaben/ (besucht am 11. 12. 2025).

Hentze, Joachim und Andrea Graf (2005). *Personalwirtschaftslehre 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung, Personalinformationswirtschaft*. 7. Aufl. UTB 650. Bern: Haupt. 546 S.

Hofert, Svenja (2016). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. SpringerLink Bücher. Wiesbaden: Springer Gabler. 272 S. DOI: 10.1007/978-3-658-12757-2.

— (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. SpringerLink Bücher. Wiesbaden: Springer Gabler. 230 S. DOI: 10.1007/978-3-658-19447-5.

Jung, Hans (2012). *Personalwirtschaft*. 9., aktual. u. verb. Aufl. Management 10-2012. München: Oldenbourg. 1016 S. DOI: 10.1524/9783486719048.

Kellner, Hedwig (2000). *Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte*. Neuausg. Erfolg + Karriere. München Wien: Hanser. 171 S.

— (2003). *Projekt-Mitarbeiter finden und führen*. ProjektManagement kompakt. München: Hanser. 184 S.

Kotter, John P. (1990). *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Riverside: Free Press. 1 S.

Lahninger, Paul (2010). *Leiten, präsentieren, moderieren: lebendig und kreativ ; Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- & Weiterbildung ; [mit Arbeitsblättern, Kopiervorlagen, Overheadfolien, Methodenbausteinen]*. 7. Aufl. Münster: Ökotopia-Verl. 280 S.

Litke, Hans-Dieter und Ilonka Kunow (2002). *Projektmanagement*. 3., überarb. Aufl. TaschenGuide 14. Freiburg im Breisgau: Haufe. 126 S.

Lück, Helmut E. (2001). *Kurt Lewin: eine Einführung in sein Werk*. Psychologie. Weinheim: Beltz.

Mayrhofer, Wolfgang, Gerhard Furtmüller und Helmut Kasper, Hrsg. (2023). *Personalmanagement - Führung - Organisation*. 6. Auflage. Linde international. Wien: Linde. 426 S.

Morrell, Margot und Stephanie Capparell (2018). *Shackletons Führungskunst: was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Übers. von Patricia Künzel. 13. Auflage. Rororo rororo-Sachbuch 61548. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. 316 S.

Mörstedt, Dr Antje-Britta (o. D.). „Chill ma deine Base – Generation Z – geht'z noch?" In: (). URL: https://tmk.ch/wp-content/uploads/2024/08/Vortrag-Generation-Z.pdf.

Oppermann-Weber, Ursula (2004). *Handbuch Führungspraxis: Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen ; Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung ; Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation*. 1. Aufl., 1. Dr. Berlin: Cornelsen. 338 S.

Pfläging, Niels, Silke Hermann und Pia Steinmann (2019). *Komplexithoden: clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. 6. Auflage. München: REDLINE Verlag. 139 S.

Restauri, Denise (2025). *Why Do Leaders Screw Up? They Ask The Wrong Questions*. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/deniserestauri/2014/06/12/why-do-leaders-screw-up-they-ask-the-wrong-questions/ (besucht am 09. 12. 2025).

Rowold, Jens (2015). *Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master*. 2. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 1 S. DOI: 10.1007/978-3-662-45983-6.

Ruth Cohn (20. Jan. 2025). In: *Wikipedia*. URL: https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Ruth_Cohn&oldid=252435670 (besucht am 10. 12. 2025).

Sarasvathy, Saras D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Paperback edition. New Horizons in Entrepreneurship. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar. 368 S.

Schirmer, Uwe, Volker Walter und Sabine Woydt (2009). *Mitarbeiterführung*. BA kompakt. Heidelberg: Physica-Verl. 206 S.

Schirmer, Uwe und Sabine Woydt (2023). *Mitarbeiterführung*. 4. Aufl. 2023. BA KOMPAKT. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 1 S. DOI: 10.1007/978-3-662-65650-1.

Schlegel, Leonhard (1993). *Handwörterbuch der Transaktionsanalyse: sämtliche Begriffe der TA praxisnah erklärt*. Freiburg im Breisgau: Herder. 427 S.

Schwarz, Manfred (2021). *Führungskräfteentwicklung: Trainings erfolgreich leiten*. 2nd ed. Edition Training aktuell. Bonn: managerSeminare. 1 S.

Senftleben, Ralf (7. Jan. 2020). *Selbstverantwortung: wie du dein Leben in die Hand nimmst*. Zeit zu leben. URL: https://zeitzuleben.de/selbstverantwortung/ (besucht am 10. 12. 2025).

Stollberg, Dietrich (o. D.). *Theoretische Grundlagen Der TZI. Was Man Kennen Und Können Muss – Und Was Nicht 28196*. URL: https://www.rci-dreyeckland.de/pdf-artikel/theoretische-grundlagen-der-tzi-was-man-kennen-und-koennen-muss-und-was-nicht.html?file=files/content/zentraleinhalte/Artikel/2014-1/089-094%2028196.pdf.

Tietze, Kim-Oliver (2024). *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. Originalausgabe, 13. Auflage. rororo-Sachbuch$dMiteinander reden: Praxis 61544. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. 246 S.

Tödtmann, Claudia (14. Okt. 2016). *Management: Deutsche Führungskräfte schneiden schlecht ab*. URL: https://www.wiwo.de/erfolg/management/management-deutsche-fuehrungskraefte-schneiden-schlecht-ab/14687804.html (besucht am 10. 12. 2025).

Tuckman, Bruce W. (1965). „Developmental Sequence in Small Groups“. In: *Psychological Bulletin* 63.6, S. 384–399. DOI: 10.1037/h0022100.

Vom Burnout Zur Phoenix-Kompetenz von Gunther Schmidt (2025). URL: https://www.auditorium-netzwerk.de/ar/vom-burnout-zur-phoenix-kompetenz-gunther-schmidt-100021384/ (besucht am 11. 12. 2025).

Von Foerster, Heinz (2006). *Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 1 S.

Yukl, Gary und William L. Gardner (2020). *Leadership in Organizations*. Ninth edition, global edition. Harlow: Pearson. 1 S.