

Acht Disziplinen ganzheitlicher Führung

**Menschen, Ideen, Projekte
und Prozesse bewegen**

Von

Dr. Norbert J. Heigl

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15658 0](http://ESV.info/978_3_503_15658_0)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15658 0
eBook: ISBN 978 3 503 15659 7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: LSH – Lektorats- und Schreibservice Himmel, Geisenheim
Druck und Bindung: Druckerei Strauss, Mörlenbach

Vorwort

Wenn ein Athlet im leichtathletischen Zehnkampf vom Diskuswerfen direkt zum Stabhochsprung und daraufhin zum Speerwerfen wechselt, dann benötigt er dafür Wissen und Können völlig verschiedener Disziplinen inklusive der Fähigkeit, schnell umstellen können. Er muss nicht der Beste in jeder Disziplin sein, um den gesamten Wettkampf zu gewinnen, denn am Ende zählt die Gesamtpunktzahl. Eine Disziplin völlig zu vernachlässigen, wäre jedoch ein Kardinalfehler. Das Training ist für einen Mehrkämpfer aufwendig, anstrengend, aber auch sehr vielfältig und spannend.

Im Unterschied zu einem Athleten wird einer Führungskraft wenig Zeit zum Trainieren gegeben. Der tägliche Mehrkampf ist quasi Führungsalltag, wobei Führungskönnen vorausgesetzt wird. Das Wissen über erfolgversprechende Führung, effektive Managementtechniken und unzählige wertvolle Führungswerkzeuge ist eigentlich seit vielen Jahren vorhanden und zugänglich. Es füllt Bibliotheken, Seminarräume, das Internet und Hörsäle. Und trotzdem zeigen seriöse Studien, dass es bei der Mehrheit genau an diesen Kompetenzen mangelt. Woran mag das nur liegen? Die Gründe dafür sind sicherlich mannigfaltig, aber ein Grund scheidet aus meiner Sicht für den weitaus größten Teil aus: Die Ursache ist nicht die mangelnde Fähigkeit von Führungskräften, sondern eher, ob man sich dieser täglichen Herausforderung, diesem alltäglichen Mehrkampf stellen will. Eine Herausforderung, die nie zu 100 % abgeschlossen werden kann, sondern permanentes Training verlangt – eine Aufgabe, die immer mal wieder überdacht werden sollte und wo es gerne mal eine Überraschung gibt. Der Lohn für diese Mühe ist oftmals nicht gleich offensichtlich, aber es bleibt die wichtigste Aufgabe in einer Organisation: das Steuern der wertvollsten und potenzialreichsten Ressource – die Führung von Menschen.

Mit diesem Buch möchte ich den Blick des Lesers auf acht „Führungsdisziplinen“ lenken, die sich aus den verschiedenen Perspektiven der letzten beiden Jahrzehnte meiner Tätigkeitsfelder ergeben haben. Ob es der Blickwinkel des Veränderungsberaters oder des Führungscoaches, des Hochschullehrers oder als Führungskraft ist – diese Zusammenstellung bildet aus meiner Sicht eine wirksame und umfassende Werkzeugkiste an, die das Leben einer Führungskraft stark unterstützen kann. Nach meinem persönlichen Credo gibt es keine taugliche Praxis ohne eine vernünftige Theorie dahinter und ebenso keine umsetzungswerte Theorie ohne eine erfahrende Praxis. Aus diesem Grund ist dieses Buch für die Führungspraxis als ergiebiges Nachschlagewerk geschrieben. Darüber hinaus habe ich versucht, so viel wissenschaftliche Tiefe wie nötig einzubinden, damit einerseits das Warum im Führungs-

handeln verstanden wird und andererseits auch angehende Führungskräfte ihr Theoriewissen aufbauen können.

Die Reihenfolge der Themen ist nicht zufällig. Zunächst benötigt man grundsätzliches Wissen über Führung. Dabei spielt die Führungspsychologie die entscheidende Rolle. Dieses Wissen sollte in irgendeiner Form „an den Mann“ gebracht werden, und schon sind wir bei dem wichtigsten Führungswerkzeug – der Kommunikation. Dies alles kostet zusätzlich Zeit, die man in der Regel nicht übrig hat, somit bietet sich die dritte Disziplin – das Zeit- und Selbstmanagement – an. Mit den ersten drei Disziplinen ist man schon gut vorbereitet für die Veränderungen, die einen ereilen oder die eine Führungskraft nun selbst einleitet. Daher ist die vierte Disziplin dem Changemanagement gewidmet. Die meisten Führungskräfte befinden sich in einer Art Sandwich-Position zwischen Vorgesetzten und zu führenden Mitarbeitern. Von daher lassen sich Veränderungen gut in Form von Projekten erzielen. Da inzwischen in fast allen Unternehmen Projekte ohnehin zum Führungsalltag dazugehören, widmet sich die fünfte Disziplin dem Projektmanagement. Zur sechsten Disziplin, dem Prozessmanagement, ist der Weg nicht weit. Prozesse finden quasi überall statt, wo Menschen handeln. Dies alles führt unweigerlich auch zu Konflikten, die es zu lösen gilt – siebte Disziplin: Konfliktmanagement.

Die letzte Disziplin beschäftigt sich mit dem Thema „Innovationsmanagement“. Diese Disziplin ist nicht minder wichtig als alle anderen Disziplinen, wird jedoch gerne als willkommene zusätzliche Fertigkeit einer Führungskraft gesehen, ohne die nötigen Voraussetzungen dafür zu schaffen.

Es versteht sich von selbst, dass man zu jedem Thema hunderte von Seiten schreiben könnte und trotzdem wäre nicht alles erfasst, was sich die Spezialisten in den Disziplinen wünschen. Eine Führungskraft muss sich aber – wie ein Mehrkämpfer – gleichzeitig in mehreren Disziplinen beweisen. Aus diesem Grunde ist das eingebrachte Wissen komprimiert und auf Umsetzung ausgerichtet. Jede Disziplin ist für sich als Kapitel inhaltlich abgeschlossen und von daher auch einzeln zugänglich und selektiv lesbar. Der größte Nutzen des Buches liegt jedoch in der multidisziplinaren Abstimmung der eigenen Führungsarbeit.

Der Zehnkämpfer gilt als „König der Athleten“. Werden Sie zum „geschätzten König des Führungskönnens“, aber bitte denken Sie daran: „Wer sich auf den Lorbeeren ausruht, trägt sie an der falschen Stelle!“ (Mao Tse-Tung, 1893–1976).

Viel Spaß beim Sammeln neuer Erkenntnisse!

Norbert J. Heigl, Februar 2014

Danke!

Dieses Buch wäre nicht realisiert worden, wären da nicht die Menschen, die nicht auf dem Cover stehen, aber trotzdem durch ihr Tun wertvolle Unterstützung geleistet haben. Zunächst möchte ich mich bei den vielen, vielen Führungskräften bedanken, die ich im Laufe der Zeit in Ihrem Tun erleben durfte, die mir Ihre Vorstellungen, aber auch Sorgen und Nöte mitteilten. Besonderer Dank gilt auch den Menschen, die mich als Vorgesetzten in den letzten Jahren aushalten mussten und die mir durch ihr Feedback und ihr Handeln wertvolle Erkenntnisse beschert haben.

Danke auch an die Studierenden, die die theoretische Seite mancher Inhalte dieses Buches reflektiert und wertschätzend kritisch hinterfragt haben. Es freut mich, wenn Menschen Wissen zunächst einmal auf sich wirken lassen und es ehrt mich, wenn solches Wissen in der Praxis ausprobiert wird. Ein großes Dankeschön an alle, die dies für sich genutzt haben.

Besonders wichtig war für mich die motivatorische Unterstützung und angenehm kritische Prüfung eines Führungspraktikers, eines hochgeschätzten und lieben Freundes, Hubert Laimer – danke Dir!

Ein ganz herzlicher Dank geht an meine Lektorin, Claudia Splittgerber, vom Erich Schmidt Verlag. Ich bewundere ihre unglaubliche Geduld und schätze sehr ihr geübtes Auge für Ausdruck und Stil.

Und was wäre ein Autor ohne die Unterstützung seiner Frau, die wie immer als geistige Sparringspartnerin und unermüdliche Korrekturleserin fungierte sowie immer wieder die Kleinen vom verständlichen Überfall auf den Papa abhielt? ... wahrscheinlich kein Autor. Liebsten Dank an Dich, Simone!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Danke!	7
Erste Disziplin: Führungspsychologie gezielt nutzen	15
1 Führungsgrundlagen	15
1.1 Begriffsbestimmung und Definition von Führung	15
1.2 Grundlagen des Führungsverständnisses	16
1.3 Führungskompetenzen	21
1.4 Führungsstile	25
2 Systematisches Problemlösen	36
2.1 Problemdefinition	36
2.2 Problemlösungszyklus	38
3 Entscheidungen treffen	45
3.1 Entscheidungsarten	46
3.2 Entscheidungsstile	50
4 Gruppen- und Teamarbeit	53
4.1 Phasen der Teamarbeit	55
4.2 Spezielle Faktoren der Teamarbeit	56
4.3 Teambuilding	58
4.4 Teamleistung	61
4.5 Nachteile von Teamarbeit	65
5 Motivation	67
5.1 Motivationsarten	69
5.2 Motivationstheorien	70
5.3 Die Führungskraft als motivatorisches Vorbild	81
6 Management by Objectives (MbO)	81
6.1 Zielvorgabe versus Zielvereinbarung	82
6.2 Vorteile von MbO	85
6.3 Grundsätze von MbO	85
6.4 MbO als Führungsprozess	86
7 Weitere Management-by-Techniken	88
7.1 Personenbezogene Management-by-Techniken	88
7.2 Sachbezogene Management-by-Techniken	89
8 Corporate Happiness	90
8.1 Ursprung	90
8.2 Aktuelle Situation der „Arbeitszufriedenheit“ in Deutschland	91
8.3 Persönliche Happiness	92

8.4	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen	92
8.5	Corporate Happiness als Führungsansatz	93
Zweite Disziplin: Führungskommunikation effektiv einsetzen		95
1	Einführung	95
2	Grundlagen der Kommunikation	95
2.1	Barrieren und Filter in der Kommunikation	95
2.2	Die 4 Seiten einer Botschaft	98
2.3	Die Einstellung bestimmt die Kommunikation	100
2.4	Körpersprache, Mimik und Gestik	103
2.5	Die fünf Axiome der Kommunikation von Watzlawick	104
2.6	Aktives Zuhören	107
3	Kommunikationsanwendungen	111
3.1	Feedback	111
3.2	Mitarbeiterentwicklungsgespräch	114
3.3	Zielvereinbarungsgespräch	116
3.4	Kritikgespräch	118
Dritte Disziplin: Seine Zeit und sich selbstorganisieren		121
1	Einführung	121
2	Effektiv sein	121
2.1	Persönliches Idealbild	122
2.2	Persönliche operative Ziele	122
2.3	Die Eisenhower-Methode und ABC-Analyse	123
3	Effizient sein	124
3.1	To-Do-Liste	126
3.2	Das Planungsvorgehen	126
3.3	Pufferzeiten	127
3.4	Arbeitsplatzorganisation	128
3.5	Aufgabenblöcke schaffen	129
3.6	Delegieren	129
Vierte Disziplin: Veränderungen erfolgreich gestalten		131
1	Einführung	131
1.1	Begriffsbestimmung und Definition	133
1.2	Wesenszüge des Change Managements	133
1.3	Erfolgsfaktoren im CM-Prozess	134
1.4	Grundsätze im CM	134
1.5	Der Faktor „Mensch“ im CM-Prozess	136
1.6	Die Führung von CM-Prozessen	136
2	Widerstände bei Veränderungsprozessen	137
2.1	Begriffsbestimmung	137
2.2	Die Entstehung von Widerständen	137

2.3	Merkmale von Widerständen	140
2.4	Konstruktiver Umgang mit Widerstand	142
3	Kommunikation bei CM-Prozessen	143
3.1	Allgemeine Eingrenzung	143
3.2	Kommunikation und Veränderung	143
3.3	Kommunikative Inszenierung eines CM-Prozesses	145
3.4	Idealtypischer Ablauf der Kommunikation in CM-Prozessen nach Coleman	147
3.5	Methodisches Instrumentarium im Kommunikationsprozess	148
4	Methodische Ansätze im CM	150
4.1	Systemprozessebenen	151
4.2	Methoden	152
4.3	Komponenten eines erfolgreichen CM	156
4.4	Interventionsmöglichkeiten bei CM	157
Fünfte Disziplin: Projekte leiten und managen		159
1	Einführung	159
1.1	Begriffsbestimmung und Definition	160
1.2	Gründe für Misserfolg und Erfolg von Projekten	160
1.3	Wozu braucht man Projektmanagement?	162
1.4	Ablaufphasen des Projektmanagements	164
2	Projektorganisation	164
2.1	Aufbauorganisation	165
2.2	Festlegen des individuellen Handlungs- und Kompetenzrahmens	166
2.3	Der Projektauftrag	168
3	Methodik im Projektmanagement	169
3.1	Projektstart	169
3.2	Projektplanung	173
3.3	Projektsteuerung	190
3.4	Projektabschluss	193
Sechste Disziplin: Prozesse steuern		195
1	Einführung	195
1.1	Gründe für Prozessmanagement	196
1.2	Geschäftsprozessmanagement	196
2	Vergleich mit anderen Managementkonzepten	199
2.1	Strategisches Management, Kernkompetenzen	199
2.2	Balanced Scorecard	202
2.3	Restrukturierung und Ressourcenanpassung (Rightsizing, Downsizing)	200
2.4	Wertorientierte Unternehmensführung	201
2.5	Asset Management	201
2.6	Total Quality Management (TQM)	202

2.7	Changemanagement	202
2.8	Wissensmanagement	202
2.9	Customer Relationship Management (CRM)	203
2.10	Supply Chain Management (SCM)	203
2.11	Lean Management	204
2.12	Business Process Reengineering (BPR)	204
2.13	Kaizen/KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	204
2.14	Six Sigma	205
2.15	Benchmarking	205
2.16	Outsourcing, Insourcing	206
2.17	Zusammenfassende Bewertung	206
3	Organisation von Geschäftsprozessen	207
3.1	Identifizierung von Prozessen	208
3.2	Gestaltung der Prozesse	209
3.3	Prozessdokumentation	212
4	Prozessmanagement aus Sicht des Vertriebsleiters	213
4.1	Ist-Analyse	214
4.2	Soll-Definition	214
4.3	Roll-out-Strategie	215
4.4	Prozesssteuerung	217
5	Kritische Erfolgsfaktoren	217
	Siehe Disziplin: Konflikte managen	221
1	Einführung	221
2	Konfliktprävention	222
2.1	Prävention durch Selbstkontrolle	222
2.2	Prävention durch Beziehungspflege	224
3	Konfliktdiagnose – Wie man Konflikte erkennt	225
3.1	Konfliktsymptome – Wie sich Konflikte ankündigen	225
3.2	Konfliktarten	227
3.3	Die Einschränkung der Wahrnehmung	229
4	Konfliktanalyse	231
4.1	Konflikttypen	232
4.2	Konfliktthemen	233
4.3	Psychologische Spiele der Erwachsenen	234
5	Konfliktlösungsstrategien	235
5.1	Grundmuster der Konfliktlösung	235
5.2	Allgemeine Verhaltensweisen zur konstruktiven Konfliktbewältigung	237
5.3	Das 5-Phasen-Modell	238
5.4	Die Führungskraft als Mediator	239

Achte Disziplin: Innovationen generieren	243
1 Einführung und Begriffsbestimmung	243
1.1 Zu differenzierende Begriffe	244
1.2 Innovationsarten	244
2 Strategische Entscheidung	246
3 Schaffung einer Innovationskultur	248
3.1 Förderliche Rahmenbedingungen	249
3.2 Ideenmanager	251
3.3 Promotoren und Champions	252
4 Innovationen provozieren Widerstände	252
5 Risikomanagement bei Innovationsprojekten	253
6 Umsetzung des Innovationsprozesses	255
7 Kreativitätstechniken und Innovationsmethoden zur Ideenfindung	257
7.1 Assoziative Techniken	258
7.2 Bildliche Techniken und Analogien	259
7.3 Systematisches Vorgehen	262
8 Fazit	265
Nachwort	267
Abkürzungsverzeichnis	269
Abbildungsverzeichnis	271
Tabellenverzeichnis	275
Literaturverzeichnis	277