

Führungssituationen erfolgreich meistern

Cornelia Knoch

Führungssituationen erfolgreich meistern

Wie Sie als Führungskraft Antworten
auf wichtige Führungsfragen finden



Springer Gabler

Cornelia Knoch
Dr. Cornelia Knoch Beratung
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-662-71586-4 ISBN 978-3-662-71587-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71587-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

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 jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen 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

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*«Verantwortung – die heisseste aller Kartoffeln.»
Thomas Meyer (Meyer 2024)*

Geleitwort von Prof. Dr. Jörg Felfe

Führung kann viel Spass machen, wenn es gelingt mit anderen zusammen Ideen erfolgreich zu verwirklichen und auch sehr befriedigend, wenn wichtige Maßnahmen umgesetzt und Ziele erreicht werden. Wenn Führung von außen oder aus Sicht der Mitarbeitenden oft leicht und selbstverständlich aussieht, ist das meist trügerisch. Führung bedeutet auch, stets mit Verantwortungsdruck, Unsicherheit und komplexen Entscheidungen konfrontiert zu sein und sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen zu bewegen. Die meisten Führungskräfte haben auch wieder Vorgesetzte und müssen nicht nur ihr Team im Blick haben, sondern auch nach oben und zur Seite agieren. Nicht zuletzt müssen Sie auf sich selbst achten, um langfristig die eigenen Ressourcen zu erhalten und zu entwickeln. Dafür ist es wichtig, immer wieder innezuhalten, um die eigenen Zugänge, Einstellungen und Werte zu hinterfragen. Gerade in einer sich ständig verändernden, unübersichtlichen Welt wird Selbstreflexion zum Schlüssel für nachhaltige und effektive Führung.

Cornelia Knoch eröffnet einen Raum für genau diese Selbstreflexion. Ihr Buch richtet sich an alle, die bereit sind, ihre Führungsherausforderungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und eigene

Antworten zu finden. Ausgangspunkt sind Fragen und Probleme, die die meisten aus ihrem Führungsalltag kennen: Wie bringe ich meine eigene Führungskraft dazu, mich effektiv zu unterstützen, oder wie kann ich mich abgrenzen, wenn alles zu viel wird? Die Struktur dieses Buches – mit gezielten Fragen, fundierten Methoden und inspirierenden Impulsen – bietet Ihnen die Möglichkeit, praxisnahe Lösungen zu entwickeln, die zu Ihnen und zu Ihrem spezifischen Kontext passen.

Im Rahmen meiner langjährigen Tätigkeit als Experte für Leadership und Führungskräfteentwicklung habe ich immer wieder festgestellt, dass es bewusste und differenzierte Herangehensweisen und Lösungsansätze sind, die authentische und wirksame Führung ausmachen. Dazu braucht es aber immer Selbstreflexion und die Bereitschaft, die bisherige Komfortzone zu verlassen und Neues zu probieren.

Lassen Sie sich von den Inhalten dieses Buches inspirieren und herausfordern. Ich bin sicher, es wird Sie auf Ihrem Weg als Führungskraft bereichern, Ihnen wertvolle Impulse geben und Sie ermutigen, neue Wege zu gehen. Es wird sowohl Ihre persönliche Entwicklung als auch den Umgang mit Ihren Mitarbeitenden, Ihre Beziehung zu Ihrer Führungskraft sowie die Gestaltung Ihrer Organisation positiv beeinflussen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und wertvolle Erkenntnisse.

Prof. Dr. Jörg Felfe
Leiter Professur für Arbeits-,
Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Helmuth-Schmidt-Universität
Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie
Hamburg

Vorwort

Die Idee zum Buch entstand bereits während der Pandemie, eine Erfahrung, die heute lange her scheint. Mein Kontakt zu meinen Kunden gestaltete sich zu dieser Zeit in erster Linie online in Form von Video-calls (die habe ich übrigens beibehalten, in einer guten Mischung on- und offline). Das Bedürfnis meiner Kunden, sich in einem geschützten Raum zu äußern, sich zu Fragen aus dem Führungsalltag auszutauschen und Lösungen zu finden, schien dringlicher als zur vor-pandemischen Zeit. Vielleicht auch eine Folge der durch die äußeren Umstände erzwungenen Vereinzelung. Mir ist jedenfalls eine neue Form von Offenheit begegnet, sich auf Rahmenbedingungen einzulassen, sie nicht wie gewohnt zu bewerten und stattdessen mit ihnen zu experimentieren.

Im vorliegenden Buch greife ich nun typische Fragen aus meiner Arbeit mit Führungskräften auf, die mir immer wieder begegnen. Diese Fragen bilden den Einstieg in jedes Kapitel. Die darauffolgende «Antwort» ist jeweils ein Mix aus Methodik und Impulsen, die die notwendige Struktur bieten, damit Sie Ihre passgenau-individuelle Lösung finden können.

Meine Absicht ist, zu Ihrer «Differenzierung» beizutragen. Das kann ein frischer Zugang sein, ein verändertes Herangehen, ein neuer Umgang, ein anderes Verhalten. Sie sollen besser, bewusster, zielgerichteter und energetischer ins Handeln zu kommen und sich so als selbstverantwortlicher Gestalter erleben und «nicht hilflos einer Situation ausgesetzt sein».

Damit Sie sich wieder handlungsmächtig erfahren können, unterstützt Sie das vorliegende Buch, Ihren Blick immer wieder nach innen zu richten. Die Intention dabei ist, dass Sie u. a. unterscheiden lernen hinsichtlich «Eigenem» und «Anderem». Das kann auch zur scheinbar paradoxen Einsicht führen, dass man Dinge punktuell stehen lassen muss. Das Wissen, dass man alles für eine Lösung beigetragen hat, was in der eigenen Verantwortung steht, gehört auch zum Repertoire des «Sich-wieder-handlungsmächtig-erleben».

Einsichten in Motive, Grenzen und Bedürfnisse begleiten also Ihren persönlichen Such- und Lösungsprozess, durch den das Buch eine Anleitung bietet. So kann nach und nach eine Form von Bewusstheit entstehen und vertiefte Kompetenz im Umgang mit Fragen zur Führungspraxis folgen.

Als Führungskraft agieren Sie grundsätzlich im Spannungsfeld ungleicher Erwartungen. Sie haben ein Team, Sie haben eine:n Vorgesetzte:n und arbeiten schließlich für ein Unternehmen, dessen Ziele Sie erreichen sollen. Hinzu kommen Ihre eigenen Ansprüche an sich und Ihre Arbeit. Das ist eine komplexe Ausgangslage, die nicht immer leicht zu durchdringen ist. Darum sind die in diesem Buch abgebildeten Fragen auf vier Ebenen sortiert: «Ich als Führungskraft», «Ich und mein Team», «Ich und meine Führungskraft» sowie «Ich und meine Organisation». Anhand dieser Struktur werden die Fragen abgebildet. Die Fragen, die ich ausgewählt habe, sind exemplarisch. Jeder sollte also eine Chance haben, sich im einen oder anderen Thema wiederzufinden.

Alle Fragen und Antworten sind einfach und anschaulich auf wenigen Seiten aufbereitet. Das ist dem meist fordernden, komplexen operativen Alltag einer Führungskraft geschuldet. Ein unverstellter und direkter Zugang soll hier Abhilfe schaffen. Das Lesen und Verdauen der Inhalte soll nicht zu schwerer Kost werden, sondern sich möglichst leicht gestalten und Neugier und Lust auf den Klärungsprozess ermöglichen.

Beim Lesen werden Ihnen zusätzlich viele Mikro-Fragen begegnen. Das gehört zur Methodik. Ich empfehle Ihnen darum von Beginn an, sich begleitend Notizen zu machen. Unterstreichen Sie im Text selbst, was Ihnen wichtig erscheint. Versuchen Sie, alle Fragen konsequent zu beantworten. Wenn das nicht sofort möglich ist, umso besser. Geben Sie Ihren Antworten Zeit, denn so haben Sie die Chance auf (Selbst-)Einsichten, die Ihnen bisher nicht zugänglich waren.

Punktuell erfordert die Methode, dass Sie mit Karten oder auf Flipchartpapier arbeiten. Lassen Sie sich darauf ein und nutzen Sie alles, was Sie zur Verfügung haben. Sie werden erstaunt sein, welche internen Denkprozesse ausgelöst werden und welche Bilder auf diesem Weg entstehen. Werfen Sie darum nicht weg, was Sie erarbeitet haben. Lassen Sie es stehen, lassen Sie es wirken. Schauen Sie sich das Erarbeitete nach ein paar Tagen an. So kann Größeres entstehen und Sie haben mit Ihren Visualisierungen Klarheit gewonnen, die Sie anleitet und orientiert. Für Ihre Auseinandersetzung bietet jedes Frage-Antwort-Kapitel außerdem am Ende eine praktische Handreichung, die Sie in Ihrem Klärungsprozess unterstützen soll.

Bevor Sie nun mit der Lektüre beginnen, empfehle ich Ihnen, noch einmal zum Inhaltsverzeichnis zu blättern. Lesen Sie es sich durch und entscheiden Sie dann, mit welcher Frage Sie beginnen wollen. Ihre Neugier und Ihr Interesse geben den Ausschlag. Lesen Sie das Buch am besten «kreuz und quer».

Widmen Sie sich der Frage, die Sie gewählt haben, konsequent und in die Tiefe gehend. Geben Sie sich dafür bspw. «Hausaufgaben». Legen Sie Zeiträume hierfür fest. Nehmen Sie sich in die Pflicht, setzen Sie sich Termine und werten Sie Ihre Einsichten und Erkenntnisse konsequent nach einer Zeit aus. So können Sie darauf einwirken, Ihre Wahrnehmung und Ihr Verhalten wirklich zu nuancieren, damit Veränderung entstehen kann.

Viel Freude und gute Einsichten beim Lesen!

Inhaltsverzeichnis

1	„Ich als Führungskraft“	1
1.1	Wie kann ich mich abgrenzen, wenn es mir zu viel wird?	2
1.2	Wie kann ich meine Karriere wiederbeleben?	7
1.3	Wie profitiere ich optimal von einer Weiterbildung?	15
1.4	Wie gewinne ich Abstand?	19
1.5	Wie setze ich mich adäquat durch?	27
2	„Ich und mein Team“	35
2.1	Wie entwickle ich meine Mitarbeiter:innen?	37
2.2	Wie führe ich eine gute Teamrunde?	41
2.3	Wie vermeide ich, mich zu rechtfertigen?	45
2.4	Warum sollte ich Kritikgespräche führen?	47
2.5	Wie rede ich konstruktiv Klartext?	49
3	„Ich und meine Führungskraft“	55
3.1	Wie verschaffe ich mir Gehör bei meiner Führungskraft?	57
3.2	Wie bekomme ich meine Teamleitung und meine Arbeit für meinen Chef gut unter einen Hut?	62

XIV Inhaltsverzeichnis

3.3	Wie trage ich meinen Bedürfnissen Sorge, wenn mich meine Führungskraft emotional nicht abholt?	68
3.4	Wie gehe ich mit Druck in meiner direkten Linie um?	73
3.5	Wie mache ich meine Führungskraft zu meinem:r Mentor:in?	75
4	„Ich und meine Organisation“	81
4.1	Wie tragen wir mit unseren Führungsinstrumenten zur Gestaltung unserer Unternehmenskultur bei?	83
4.2	Wie mache ich mir ein 360 Feedback am besten zunutze?	88
4.3	Wie führen wir unsere Teams «remote»?	95
4.4	Wie führen wir zufrieden und effizient unsere Jahresgespräche durch?	102
4.5	Wie gelingt die Übergabe an die Nachfolge beim Wechsel in den Ruhestand?	106
	Bonuswissen	111
	Literatur	115

Über die Autorin



(Cornelia Knoch © Dr. Cornelia Knoch Beratung)

Dr. Cornelia Knoch, Inhaberin der Dr. Cornelia Knoch Beratung und assoziierte Partnerin der RMW consult AG, <https://www.knoch-beratung.ch> und <https://www.rmwconsult.com>.

Cornelia Knoch ist Beraterin für Kulturentwicklung und Führung in Unternehmen. Als Expertin für Führungs- und Entwicklungsfragen coacht sie seit vielen Jahren Führungskräfte und begleitet Unternehmen

in der Transformation. Zusätzlich war sie viele Jahre als Dozentin und Studiengangsleiterin an der Hochschule tätig sowie im Umfeld von IT, Bank und Unternehmensberatung.

Danksagung

Herzlichen Dank an meine Gesprächspartner und -partnerinnen, die beruflich meinen Weg gekreuzt haben und mir schliesslich die Idee für dieses Buch gaben. Viele dieser Begegnungen und der damit verbundene Austausch haben mich berührt, angeregt und mein Nachdenken über meine eigene berufliche Professionalität nachhaltig beeinflusst.