

Hadassah Aschoff

Workbook Leadership

Erfolgreich handeln in typischen
Führungssituationen



SCHÄFFER
POESCHEL

Hadassah Aschoff

Workbook Leadership

Erfolgreich handeln in typischen Führungssituationen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4858-1 Bestell-Nr. 10532-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4859-8 Bestell-Nr. 10532-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4860-4 Bestell-Nr. 10532-0150

Hadassah Aschoff

Workbook Leadership

1. Auflage, September 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Jens Huelsmeier/EyeEm, gettyimages

Comics gezeichnet von Paul Butterer

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Für Bücher mit Online-Angebot gilt: Die Inhalte auf unserem Online-Angebot stehen für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sofern diese Publikation bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten sollte, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Es geht auch anders

Warum noch ein Buch über Führung und Leadership? Auf den ersten Blick scheint alles bereits geschrieben worden zu sein. Es gibt umfangreiche Fachliteratur, die tief ins Thema einsteigt und jedes Detail von Führungsarbeit beleuchtet. Oder locker-flockige Ratgeber à la »10 Hacks für echte Leader«, die an der Oberfläche bleiben und in erster Linie unterhalten wollen. Doch wer etwas dazwischen sucht, eine leicht verständliche und dennoch praxisbezogene Arbeitshilfe, wird nicht so schnell fündig.

Diese Suche möchte ich Ihnen etwas erleichtern. Mit einem Workbook, das sich auf typische Führungssituationen und den Umgang mit ihnen konzentriert. Ich stelle mehrere Fälle vor, in denen Führungskräfte vor mehr oder minder großen Herausforderungen stehen – zum Beispiel hohe Mitarbeiterfluktuation, schwierige Charaktere im Team oder persönliche Überlastung. Jeder Fall wird zunächst in einem Comic veranschaulicht. Danach beschreibe ich die Problemstellung näher und skizziere Lösungswege – stets mit Blick auf eine leichte Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag. In einem Quiz am Ende jedes Kapitels können Sie Ihr Wissen rund um das jeweilige Themengebiet überprüfen und weiter vertiefen.

Die geschilderten Fälle sind fiktiv, basieren aber auf realen Erfahrungen aus meiner Praxis als Beraterin für Personalführung. Seit 15 Jahren berate ich Unternehmen, seit fast zehn Jahren leite ich das Institut für psychologische Beratung Bildung (IPBB) in Kiel. Meinem Team und mir sind alle in diesem Buch vorgestellten Situationen in wechselnden Variationen vielfach begegnet. Um die Herausforderungen optimal anzugehen, ist unser Beratungsansatz psychologisch fundiert, berücksichtigt aber gleichzeitig die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Vor allem aber ist er sehr pragmatisch ausgerichtet. Für mich zählt, dass jeder Lösungsvorschlag von den Klientinnen und Klienten auch umgesetzt werden kann.

Genau so habe ich auch dieses Buch konzipiert: einfach, verständlich, praxisorientiert – als Orientierungshilfe für Einsteiger in das Thema Leadership, zum Beispiel für frischgebackene Führungskräfte. Aber auch als Lektüre für erfahrene Managerinnen und Manager in mittleren und kleinen Unternehmen, die neue, schnell zugängliche Impulse suchen.

Beim Lesen werden Sie merken, dass ich die Dinge gern mit einem Augenzwinkern darlege. Das hilft, »die harte Kost« etwas besser zu verdauen, denn die Themen sind häufig ernst genug. Dabei folge ich dem Motto: »Eine ernste Sache mit Humor zu betrachten heißt noch lange nicht, ihren Ernst zu verkennen.«

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Beschäftigung mit den fünf Fällen und so manchen Aha-Moment.

Hadassah Aschoff

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Ordnung ist das halbe Unternehmen	12
1.1 Praxisbeispiel: Systemsoft	12
1.2 Zahlen, Daten und Fakten über das Arbeiten in Unternehmen	12
1.3 Von Chaos-Genies und Ordnungsgöttern	14
1.4 Praxisleitfaden: So gelingt eine mitarbeitergerechte Organisation	18
1.4.1 Jedem Mitarbeiter die Hilfe anbieten, die er braucht	18
1.4.2 Extreme Charaktertypen erkennen und zielgerichtet unterstützen	19
1.4.3 Lösungshilfen für Ihren Alltag	21
1.5 Hätten Sie's gewusst? – Quiz zum Thema	25
Literaturverzeichnis	32
2 Ein Herz für jeden Mitarbeitertyp	36
2.1 Praxisbeispiel: Bäckerei Stritzel	36
2.2 Zahlen, Daten und Fakten über typgerechte Mitarbeiterführung	36
2.3 Persönlichkeitstypen erkennen und verstehen	37
2.3.1 Myers-Briggs-Typen-Indikator (MBTI) – der Vier-Buchstaben-Klassiker	39
2.3.2 DISG-Persönlichkeitsmodell – jeder Typ hat seine Farbe	40
2.3.3 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) – aus der Wissenschaft für die Praxis	41
2.3.4 Profile Dynamics – eine gute Interpretation ist alles	42
2.4 Praxisleitfaden: So führen Sie Mitarbeiter typgerecht	43
2.4.1 In Mitarbeitertypen denken ist ein guter Anfang	43
2.4.2 Die gute Seele – immer für andere da	44
2.4.3 Der 9-to-5-Typ – pünktlich über alles	45
2.4.4 Der Sturkopf – immer gegen die Wand	46
2.4.5 Der Blender – echt gut im Täuschen	47
2.4.6 Die Mimose – empfindsam bis in die Spitzen	48
2.4.7 Der Workaholic – wenn der Job alles ist	50
2.4.8 Der Störer – Frust ohne Ende	50
2.5 Hätten Sie's gewusst? – Quiz zum Thema	51
Literaturverzeichnis	58

3	Auf der Suche nach dem Mitarbeiter-Glück	62
3.1	Praxisbeispiel: Steuerschulze	62
3.2	Zahlen, Daten und Fakten über die Zufriedenheit von Mitarbeitern	63
3.3	Faktoren für glückliches Arbeiten	63
3.3.1	Faktor Teamzusammenhalt – Wir-Gefühl statt Ego-Trip	64
3.3.2	Faktor Weiterbildung – lernen und vorankommen	65
3.3.3	Faktor Führungsverhalten – Konsistenz zählt	67
3.3.4	Faktor Wertschätzung – softe Power mit Breitenwirkung	67
3.3.5	Faktor Information – Transparenz schafft Vertrauen	69
3.3.6	Faktor Arbeitsmittel und Räume – die Basis für alles Weitere	70
3.3.7	Faktor Strukturen und Prozesse – Ordnung muss sein	71
3.4	Praxisleitfaden: So gelingt das mitarbeiterfreundliche Unternehmen	73
3.4.1	Strukturierte Interviews – mehr Durchblick durch Fragen und Zuhören	74
3.4.2	Organisationsaufstellung – für besonders aufgeschlossene Gemüter	76
3.5	Hätten Sie's gewusst? – Quiz zum Thema	78
	Literaturverzeichnis	84
4	Die Kunst, sich selbst zu führen	88
4.1	Praxisbeispiel: Picobello GmbH	88
4.2	Zahlen, Daten und Fakten über das Selbstbild von Führungskräften	88
4.3	Die vier Dimensionen der Selbstführung	89
4.3.1	Beschäftigung mit dem Selbst – verstehen, wie man tickt	90
4.3.2	Fürsorge für Körper und Geist – gesund leben, um gesund zu führen	92
4.3.3	Kompetenz im Selbstmanagement – sich organisieren, damit alles rund läuft	93
4.3.4	Arbeit am Führungsverhalten – wer etwas verändern will, muss sich selbst ändern	98
4.4	Praxisleitfaden: So verbessern Sie Ihre Selbstführung	99
4.4.1	Beginnen Sie noch heute mit der Arbeit an Ihrem Selbst	99
4.4.2	Ordnung schaffen – im Leben und im Kopf	100
4.4.3	Die eigene Zeit im Griff haben – Aufgaben einteilen und priorisieren	101
4.4.4	Verhalten ändern – in kleinen Schritten zum großen Ziel	102
4.5	Hätten Sie's gewusst? – Quiz zum Thema	104
	Literaturverzeichnis	110
5	Nachfolgen will gelernt sein	114
5.1	Praxisbeispiel: Dachdeckerei König	114
5.2	Zahlen, Daten und Fakten zur Unternehmensnachfolge	115

5.3	Erwartungen, Motivation und Herausforderungen	116
5.3.1	Der Vorgänger	117
5.3.2	Der Nachfolger	120
5.3.3	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	123
5.4	Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen	126
5.5	Praxisleitfaden: So gelingt die Übergabe	129
5.5.1	Vertrauen aufbauen	129
5.5.2	Rauf aufs Tandem! – Die gemeinsame Übergabe	130
5.5.3	Lassen Sie sich beraten!	130
5.6	Hätten Sie's gewusst? – Quiz zum Thema	131
	Literaturverzeichnis	137
	Stichwortverzeichnis	139
	Die Autorin	143