

Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Führung

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte? Wie können sie ihren eigenen Führungsstil finden? Auf welche Weise lassen sich schwierige Mitarbeiter führen? Und wie lässt sich Führungsverhalten an verschiedene Situationen und Mitarbeiter anpassen? Antworten auf diese Fragen liefern vier neue Bücher zum Thema Führung.

► **Uwe Beyer, Stefanie Kaulich: Stressfrei und erfolgreich führen. Was in der Praxis wirklich funktioniert.** Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a. M. 2013, 178 Seiten, 24,90 Euro.

Kaulich und Beyer ist es gelungen, kompaktes und praxisrelevantes Führungswissen leicht verständlich auf den Punkt zu bringen. Die Autoren beschreiben zunächst die Rolle der Führungskraft, der heute nahezu Übermenschliches abverlangt wird. Anschließend erklären sie die Unterschiede von vier Organisationsformen – Linien-, Matrix- und Geschäftsprozessorganisation sowie die virtuelle Organisation – und erläutern daraus resultierende Führungsansätze. Im Fokus der Publikation stehen dann 16 schwierige Führungssituationen, die definitiv aus dem Alltag vieler Führungskräfte stammen und einen hohen Praxisbezug haben. Für diese Führungssituationen liefern die Autoren dem Leser Handlungsoptionen zum Anpacken. Dabei streifen sie elementare Führungsmodelle und beziehen sich u.a. auf Konzepte der Transaktionsanalyse, des Kommunikationsmodells von Friedemann Schulz von Thun sowie des Change- und Konfliktmanagements. Obwohl die Autoren diese Modelle oberflächlich behandeln, gelingt es ihnen doch sehr gut, den praktischen Nutzwert der Konzepte

aufzuzeigen. So kann der Leser für sich Handlungsoptionen ableiten. Sehr gelungen! Für die Umsetzung des Inputs benötigt der Leser aber ein ausreichend tiefes theoretisches Führungsverständnis.

Andreas Broemel ■

► **Jürg Isenschmid: Führen – In der Einfachheit liegt die Stärke. Mit 7 Verhaltensparametern zum gemeinsamen Erfolg.** Springer Gabler, Wiesbaden 2013, 131 Seiten, 19,99 Euro.

Isenschmid stellt in seinem Buch sieben Verhaltensparameter für gute Führung vor und erläutert diese anhand von Alltagsbeispielen. Seiner Ansicht nach sind folgende Verhaltensrichtlinien die wichtigsten Voraussetzungen, um erfolgreich zu führen: Andere begeistern, sich mental klar strukturieren, offen sein für neue Ideen, sich in andere hineinversetzen, Visionen und Zielen folgen, sich durchsetzen und angemessen handeln. Um eine gute Führungskraft zu sein, müsse man Menschen mögen – und Hirn, Herz und Humor einsetzen. Oberstes Gebot dabei ist aus Sicht des Autors die Einfachheit. Doch das Prinzip der Einfachheit gilt leider auch für das Buch. Dass man zum Führen menschliche und fachliche Kompe-

tenzen braucht, ist doch klar. Die vom Autor vorgestellten Verhaltensparameter wirken recht willkürlich und scheinen sich auf persönliche Erfahrungen und Meinungen zu beziehen. Jedenfalls sucht man vergeblich nach einem fundiertem Hintergrund. Der Autor wendet sich mit dem Buch in erster Linie an Führungskräfte – aber leider fehlen konkret verwertbare Ideen, und es bleibt dem Leser überlassen, sich einen Reim auf die vorgestellten Thesen zu machen.

Alfred Freudenthaler ■

► **Frank Michael Orthey: Systemisch führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge.** Schäffer Poeschel, Stuttgart 2013, 201 Seiten, 39,95 Euro.

In „Systemisch führen“ geht es um die Paradoxie von Führungsarbeit: Wie können Führungskräfte entschlossen handeln und gleichzeitig akzeptieren, dass Unternehmen nur begrenzt steuerbar sind? Wie bieten sie Orientierung und tragen gleichzeitig den vielen Unwägbarkeiten der heutigen Zeit Rechnung? Orthey zeigt auf, wie Führung unter Berücksichtigung der Widersprüche von Notwendigkeit und Unmöglichkeit gelingt. Er erklärt, wie Führungskräfte Widersprüche managen und mit Unsicher-

Die Testleser:



Andreas Broemel ist Inhaber von iCommunicat Training, Hamburg. Seit 2002 führt er Trainings auf Deutsch und Englisch in den Bereichen Kommunikation, Vertrieb und Führung durch. Darüber hinaus vermittelt er als Mediator bei Konflikten in der Arbeitswelt. Kontakt: a.broemel@communicat-training.de

Alfred Freudenthaler aus Salzburg arbeitet als Trainer, Coach und Mediator. Seine Kernthemen sind Führungskräfteentwicklung, Konfliktmanagement sowie Coaching von Führungskräften, Fachexperten und Teams. Kontakt: training@freudenthaler.com

Dr. Borris Orlikowski arbeitet freiberuflich als Prozesscoach in Hamburg und hilft Unternehmen, Prozesse effizienter zu gestalten. Auch unterstützt er Organisationen im Bereich Lean Management. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung als Prozessberater im Bankensektor. Kontakt: orlikowski@emendo.org

Sabine Pihl ist Leiterin der Deutschen Akademie für Management in Berlin. Sie studierte Betriebswirtschaft und Erwachsenenpädagogik und blickt auf langjährige Berufserfahrung im Personal- und Bildungsbereich zurück. Kontakt: Sabine.Pihl@berlin.de

heiten umgehen können, um vielfältig und gleichzeitig klar und Orientierung gebend zu führen. Von den zahlreichen anderen Publikationen zum Thema Führung will sich das Buch abheben, indem es die Paradoxie von Notwendigkeit und Unmöglichkeit zur Ressource macht, statt sie auszublenden. Zu diesem Zweck beschäftigt sich das Buch in den ersten vier Kapiteln mit grundlegenden theoriebasierten Überlegungen und modellhaften Anwendungen, wie der pentagrammatischen Führung. Im abschließenden Kapitel wird die scheinbare Unmöglichkeit der zuvor herausgearbeiteten pentagrammatischen Führung aufgelöst und als erweitertes „Tetralemma“ betrachtet. Orthey fordert die Führungskräfte auf, ihre Pluralitätskompetenzen mit Querdenkübungen im Sinne des Tetralemmas zu schulen, und dieses als Führungs-Denk-Werkzeug zu nutzen.

Borris Orlikowski ■

► **Matthias K. Hettl: Richtig führen ist einfach. Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung.** BusinessVillage, Göttingen 2013, 200 Seiten, 21,80 Euro.

Matthias Hettl wendet sich in seinem praxisorientierten Ratgeber an Führungskräfte,

die sich intensiv mit ihrem Führungsverhalten auseinandersetzen und dieses verbessern wollen. Auch richtet er sich an Manager, die für ein konkretes Führungsproblem lösungsorientiertes Wissen und Tipps benötigen. Der Autor plädiert in seinem Buch überzeugend für den Ansatz des situativen Führens und stellt den Einsatz von vier möglichen Führungsstilen dar: Dirigieren, Argumentieren, Partizipieren und Delegieren. Diese Arten zu führen richten sich nach dem aufgabenbezogenen Reifegrad des Geführten. Neben Input zu situativer Führung liefert Hettl in den neun Kapiteln seines Buchs auch praxisorientiertes Wissen zu Mitarbeitermotivation, zur Formulierung von smarten Zielen und dem Führen von Kündigungsgesprächen. Die Publikation liefert wichtige Impulse und Handlungsanleitungen. Zusätzlich wird dem Leser das Gefühl vermittelt, dass er durch Struktur, das richtige Wissen und durch ständige Reflexion sein Führungsverhalten einfach verbessern kann. Insgesamt eine Empfehlung für alle, die ihre Führungserfahrungen einordnen und verbessern wollen.

Sabine Pihl ■

Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite! ►

CD-Konzept Mitarbeiter- gespräche



Anja K. Haftmann
**CD-Trainingskonzept:
Mitarbeitergespräche souverän
führen**

CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz.
Enthält Trainerleitfaden, 85
PowerPoint-Charts, Flipcharts,
Moderationswände, Arbeitsblätter,
Formularvordrucke, 2 Filme,
Online-Ressourcen
Ladenpreis: 248,00 EUR
**Für Abonnenten von
managerSeminare nur
198,00 EUR***

Leseprobe hier:
www.managerSeminare.de/tb/tb-8894

Mit diesem dreitägigen Seminar-konzept trainieren Ihre Teilnehmer praxisnah die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung zehngängiger Gesprächstypen: Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungsgespräche und Abmahnung. Dabei lernen sie neben dem Einsatz ausgewählter Kommunikationstechniken auch relevante psychologische Modelle kennen.

*Sonderpreis gilt *exklusiv* für
Abonnenten von **managerSeminare**.
Jetzt abonnieren:
managerseminare.de/abonnement

	Stressfrei und erfolgreich führen	Führen – In der Einfachheit liegt die Stärke	Systemisch führen
Gehalt	<p>Die Dichte der Informationen ist kompakt, aber angemessen. Unnötige Wiederholungen sind nicht vorhanden. Neue Informationen in Sachen Führung bietet das Buch nicht, dafür aber eine sehr hilfreiche Zusammenstellung bestehender Modelle.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>„In der Einfachheit liegt die Stärke“ – das ist die große Schwäche des Buches. Die sieben Verhaltensparameter wirken recht beliebig. Es fehlen – abgesehen von allgemeinen Allerweltsratschlägen – konkrete Handlungsempfehlungen. Bezeichnenderweise gibt es auch keine Literaturhinweise.</p> <p style="text-align: right;">■ □ □ □ □</p>	<p>Es ist dem Autor ein spürbares Anliegen, die Inhalte nutzwertig darzustellen. Bisweilen ist der Inhalt jedoch sehr systematisierend, was der Lesbarkeit nicht immer guttut. Wenn man die vielen theoretischen Exkurse zu Systemik und Komplexität verarbeitet hat, wird man mit gut nachvollziehbaren Anregungen zur eigenen Führungsarbeit belohnt.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>
Visuelle Gestaltung	<p>Großes Kompliment: Die vielen Grafiken unterstützen den Inhalt hervorragend und lösen häufig auch ein Schmunzeln aus. Schriftart- und Größe tragen zu einer hohen Lesefreundlichkeit bei.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Der Fließtext wird lediglich durch handgezeichnete Folien unterbrochen, um die Inhalte zu verdeutlichen. Auch hier gilt: einfach ja, doch bitte nicht derart simpel.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ □ □</p>	<p>Der Text gestaltet sich in seinem Layout abwechslungsreich. Fettgedruckte Überschriften, zahlreiche Abbildungen und hervorgehobene Erläuterungen erleichtern die Orientierung und das Verständnis.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>
Struktur/Gliederung	<p>Die Struktur des Buches ist klar. Es gibt sechs Themenbereiche, die unabhängig voneinander gelesen werden können. Sehr nutzenorientiert sind die einzelnen Zusammenfassungen der 16 Führungsoptionen – handlungsorientierter geht es nicht.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Die Struktur ergibt sich aus den sieben Verhaltensparametern, die jeweils in einem Kapitel vorgestellt werden. Jedes Kapitel hat ein Fazit und beinhaltet u.a. die Rubriken „Konsequenz“ und „Beispiele aus dem richtigen Leben“. Beim restlichen Aufbau der Kapitel ist keine durchgängige Struktur erkennbar.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ □ □</p>	<p>Die Struktur ist sinnvoll, und man kann sowohl querlesen als auch gezielt nachschlagen. Das Buch ist gegliedert in fünf Kapitel, die unterschiedlich lang sind. Kapitel 1 und 2 hätte man zusammenfassen können. Kapitel 5 wirkt aufgrund seines kurzen Umfangs etwas verloren und hätte einen guten Schluss des vierten Kapitels ergeben.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ □ □</p>
Verständlichkeit	<p>Die Sprache ist bildhaft und leicht zu verstehen. Die Sätze sind kurz gehalten, Fachbegriffe werden erklärt.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Die Sprache ist sehr einfach und verzichtet auf jegliche Fachbegriffe. Stattdessen verwendet der Autor jedoch eigene Wortkreationen wie „Finales Denken“ (Erklärung: Hat dieser Mensch Visionen und Ziele?). Hier wären allgemein anerkannte Begriffe wünschenswert. Auch die Praxisbeispiele wirken zum Teil beliebig und sehr weit hergeholt.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ □ □</p>	<p>Der dargestellte Stoff ist bisweilen schwer lesbar. Inhaltlich wird über lange Passagen sehr theoretisch und wenig am Führungsalltag entlang formuliert. Erfrischend sind die ironischen Aussagen und Wortspiele. Hier wird erkennbar, dass der Autor durchaus humorvoll sein kann.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ □ □</p>
Eignung	<p>Für erfahrene Führungskräfte ist dieses Buch ein Praxisratgeber: Sie können es aufschlagen, ihren Themenbedarf suchen und mit der Umsetzung der Tipps beginnen.</p>	<p>Das Buch ist höchstens für neue Führungskräfte geeignet. Für erfahrene Führungskräfte, Coaches und Berater ist es allenfalls ein kleiner Appetithappen – satt werden sie von der Lektüre nicht. Aber als leichte Lektüre für lange Zugfahrten taugt es allemal.</p>	<p>Wer aus einem systemischen Blickwinkel der Frage nachgehen will, wie in der Führung der Spagat zwischen Notwendigkeit und Unmöglichkeit gelingt, ist mit diesem Buch gut bedient. Wenn man sich die Zeit nimmt, sich auf die komplexen Ausführungen zu einem systemischen Führungsmodell einzulassen, wird man mit sehr konkreten Methodenhinweisen belohnt.</p>
Relevanz	<p>Diese Lektüre ist eine erfrischende Zusammenfassung bestehenden Führungswissens, die Führungskräften schnelle Handlungsoptionen in schwierigen Führungssituationen bietet. Für junge Führungskräfte ohne theoretischen Background hat es jedoch eine Oberflächlichkeit, die zu Führungsfehlern führen kann.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Das Buch enthält nichts Neues, und es gibt keinen Bezug zu theoretischen Modellen. Stattdessen erinnert der lockere Plauderton an Seminarsituationen, in denen der Trainer eigene Erfahrungen, Weisheiten und Geschichten zum Besten gibt. Leider bleibt der Autor an der Oberfläche. Fazit: Einfachheit sehr gerne – doch dieses Werk ist zu einfach.</p> <p style="text-align: right;">■ □ □ □ □</p>	<p>Dieses Buch ist kein kurzweiliges Rezeptbuch, das im Bedarfsfall als Nachschlagewerk genutzt werden kann. Vielmehr ist es eine anspruchsvolle Beschäftigung mit Führung im systemischen Kontext, die viele bekannte Führungsgrundsätze und -empfehlungen in einen eigenen, „pentagrammatischen“ Zusammenhang stellt.</p> <p style="text-align: right;">■ ■ ■ ■ □</p>

Richtig führen ist einfach



Hettl stellt ansprechend und anhand von Basistheorien einen Ansatz zu situativer Führung dar. Die ergänzenden Kapitel – z.B. zu Mitarbeitermotivation – sind passend. Es fehlt ein Kapitel zum Praxistransfer, mitunter fehlt auch die tiefere Beschäftigung mit aufkommenden Fragen. Durch häufige Wiederholungen wirkt das Buch teilweise etwas redundant.



Gehalt

Insgesamt ist das Buch ausreichend visuell gestaltet. Tipps und Zusammenfassungen werden am Seitenrand gekennzeichnet. Grafiken und hervorgehobene Zitate unterstützen die Verständlichkeit des Textes.



Visuelle Gestaltung

Der Ratgeber hat eine gute Struktur. Es gibt neun Kapitel mit jeweils zwei bis vier Unterkapiteln. Querlesen ist aufgrund vieler Zwischenüberschriften und der kurzen Kapitellänge möglich. Checklisten in Tabellenform heben wichtige Informationen hervor. Wiederholungen von ganzen Zusammenhängen unterbrechen den ansonsten guten Aufbau.



Struktur/Gliederung

Hettl schreibt leicht verständlich und überzeugend. Die verwendeten Grundlagentheorien fasst er sicher zusammen und stellt sie bis auf eine Ausnahme einfach dar. Beispiele unterstützen das Verständnis.



Verständlichkeit

Das Buch kann zum Einstieg in das Thema Führen genutzt werden, jedoch müssen dann für die Umsetzung ergänzende Literatur und andere Entwicklungsmaßnahmen hinzugezogen werden. Für erfahrene Führungskräfte bietet die Publikation in ihrer Klarheit interessante Hinweise und Möglichkeiten zur Reflexion.



Eignung

Der Autor will durch Vermittlung von praktischem Handwerkszeug die Wirksamkeit der Mitarbeiterführung des Lesers erhöhen. Diesem Ziel wird er nicht ganz gerecht: Er klärt wichtige Grundlagen, bietet Reflexionsfläche und ein stimmiges Konzept. Es fehlt jedoch praktisches Handwerkszeug für die konkrete Umsetzung im Führungsalltag.



Relevanz

seminar:markt

Marktplatz für Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung

Über 40.000 Seminare

zur Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung

The screenshot displays the seminar:markt website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Seminare', 'Anbieter', 'Gesuche', and 'Infothek'. Below this is a search bar with various filters. The main content area shows a list of seminars, including 'Moderatoren-Training' and 'Rhetorik Seminar, 2 Tage'. A 'Stiftung Warentest' logo is prominently displayed, along with a 'test' badge and a 'GUT (1,9)' rating. The date '9/2011' is also visible.

www.seminarmarkt.de





Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo