



Eduard Zwierlein

Wertvoll führen – erfolgreich leiten

Ein Praxisleitfaden für Management
und Leadership

Eduard Zwierlein

Wertvoll führen – erfolgreich leiten

Ein Praxisleitfaden für Management und Leadership

VANDENHOECK & RUPRECHT

ISBN 978-3-525-40919-0

ISBN 978-3-647-40919-1 (PDF)

ISBN 978-3-666-40919-6 (eLibrary)

DOI: <https://doi.org/10.13109/9783666409196>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2026 Brill Deutschland GmbH, Robert-Bosch-Breite 10, 37079 Göttingen, Deutschland

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk sowie einzelne Teile desselben sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlags nicht zulässig. Text- und Datamining zu kommerziellen Zwecken bedarf der Genehmigung des Verlags.

Vandenhoeck & Ruprecht und Brill Deutschland GmbH sind Teil von De Gruyter Brill.
www.degruyterbrill.com

Fragen zur allgemeinen Produktsicherheit: productsafety@degruyterbrill.com

Umschlagabbildung: © Foto von Vitaly Gariev auf Unsplash

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

Inhalt

Vorwort	7
Einführung	9
Benutzte Piktogramme	11
Zur Einleitung	13
Führen der eigenen Person	23
Führen des Mitarbeiters	53
Kommunikation und Ethik	109
Führen des Teams	153
Leiten der Organisation	173
Exkurs: Unternehmens-Ethik	187
Exkurs: Spiritualität	201
Lösungen zu den Übungsaufgaben	217
Glossar	225
Dank	227
Bildnachweise	229
Literaturverzeichnis	231

Vorwort

Als ich eine junge Führungskraft war, fragte mich mein Coach: »An wem arbeiten Sie lieber – an sich oder anderen?« Erst war ich verblüfft, dann musste ich lachen. Und hatte das Gefühl, ein wenig ertappt zu sein. Aber seit dieser Zeit habe ich mir bestimmte Gedanken oder Merksätze nicht nur auf den Schreibtisch gestellt, sondern bewusst und aktiv in der Praxis umgesetzt. Ob das dann auch wirklich in der Umsetzung gelingt, kann ich nicht nur an mir selbst ablesen. Am hilfreichsten war hier in der Regel das Feedback anderer Menschen, vor allem meiner Mitarbeiter.

Ich denke dabei zum Beispiel an das wunderbare Motto, das George Bernhard Shaw zugeschrieben wird: »Die besten Reformer sind, die, die bei sich selbst beginnen.« Die Veränderungen beginnen bei mir. Dort ist der allernächste und der allergrößte Spielraum. Wer sich selbst nicht bewegt, kann nämlich schlecht andere bewegen. Dazu kommt ein weiterer Gedanke, der mir schon früh zum Kompass wurde, dass nur der den Wandel bei anderen erreichen und auslösen wird, der ihn tatsächlich auch selbst vorlebt.

Über drei Jahrzehnte habe ich als Leiter von Workshops und Seminaren, als Projektleiter von Veränderungsprozessen und als Coach von einzelnen Personen oder Teams mit tausenden von Menschen zusammengearbeitet. Eine Tätigkeit, die verantwortungsvoll und herausfordernd ist, aber vor allem Freude macht. Es ist gut, etwas zusammen mit Menschen zu bewegen, und es ist besonders schön, wenn es gelingt, auch sie selbst in Bewegung zu bringen.

Eine Sache lag mir dabei immer am Herzen. Einerseits hatte ich den Ehrgeiz, die gesichertsten und erfolgreichsten Informationen mit den Menschen zu teilen. Andererseits hat sich aus unzähligen praktischen Erfahrungen heraus ein Schatz von recht überschaubaren, relativ einfachen und in der Praxis besonders wirksamen Einsichten und Werkzeugen ergeben.

Diesen Schatz an Einsichten und Werkzeugen möchte ich gerne mit Ihnen teilen, um Sie auf Ihrem Weg als Führungskraft zu unterstützen.

Finden Sie Ihre Goldkörner! So können auch Sie hoffentlich durch Werkzeuge *erfolgreich* und durch Ihre Haltung *wertvoll* Ihr Führen und Leiten neu und besser gestalten.

Viel Freude dabei und ein gutes Gelingen

Ihr
Eduard Zwierlein

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Text das generische Maskulinum verwendet. Alle verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter.

Einführung

Sie sind Führungskraft oder dabei, Führungskraft zu werden? Das ist großartig, denn das bedeutet: Sie übernehmen Verantwortung und haben Lust, etwas zu gestalten. Es ist aber auch eine Herausforderung. Denn Führen und Leiten finden nicht im luftleeren Raum statt, sondern vollziehen sich unter schwierigen Rahmenbedingungen. Dies gilt, ganz allgemein gesagt, aber für Einrichtungen im Gesundheitswesen noch einmal gesteigert.

Warum die Situation für Führungskräfte so anspruchsvoll ist und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, werden wir gleich im einleitenden Kapitel besprechen. Die wichtigste Botschaft aber vorweg: Entdecken Sie Ihren Spielraum und füllen Sie ihn aus!

Was Sie verändern können, sind genau zwei Dinge: Sich selbst und Ihren Spielraum. Werden Sie also eine bessere Führungskraft, indem Sie die Lust und die Freude entwickeln, sich selbst zu verändern, sich zu entwickeln, zu wachsen und eine Reise der Veränderung zu machen. Und werden Sie eine bessere Führungskraft, indem Sie die Optionen entdecken, die Ihnen Ihr Gestaltungs-Spielraum eröffnet. Das ist Ihr Spielfeld. Hier können Sie Ihr Spiel machen.

Dabei möchte Sie dieses Buch unterstützen und begleiten. Sein Ziel ist es dabei nicht nur, Sie ganz allgemein mit dem Thema »Führen und Leiten« grundlegend und praxisnah vertraut zu machen, damit Sie *erfolgreich* führen können, sondern auch das Thema »Führung« zunächst mit sich selbst und der Frage nach der Selbstführung und der eigenen Vorbildwirkung in Verbindung zu bringen.

Wertvoll führen bedeutet des Weiteren, dass Führen und Leiten eine ethische Dimension besitzen, und zu verstehen, worin diese besteht. Ziel ist es daher auch, Führung und ihre Wertedimension als Auftrag und Aufgabe des Führens von einzelnen Mitarbeitern und Teams bis hin zur Organisationsethik zu begreifen.

Also kommen Sie in Bewegung. Es lohnt sich. Für Sie und für andere. Denken Sie daran: Was wir säen, werden wir ernten! Manche säen nichts

und wundern sich über die ausbleibende Ernte. Manche säen unfruchtbares Saatgut. Davon kann man nicht leben. Gutes säen, ein wenig Geduld haben, ein wenig Einsatz zeigen – und belohnt werden!

Benutzte Piktogramme

Die Begriffe am Rand geben Orientierung zum laufenden Text und zeigen wichtige gerade behandelte Begriffe oder Themen an.

Begriffe und
Themen

Der Stift zeigt an, dass Sie selbst eine Antwort schriftlich geben sollen.



Die Glühbirne leuchtet an den Stellen, wo eine Aufgabe auf Sie wartet.



Das Smiley weist auf die Zielsetzungen des jeweiligen Kapitels hin.



Das Ausrufezeichen macht auf einen besonders wichtigen Gedanken oder Merksatz aufmerksam.



Der Pfeil gibt einen Querverweis auf eine andere Stelle, wo ein Begriff oder Thema bereits behandelt ist.



Die Zielscheibe empfiehlt wichtige oder weiterführende Literatur.



Zur Einleitung

Ziel dieses einleitenden Kapitels ist es



- die schwierigen Rahmenbedingungen zu erkennen
- von der intuitiven Moralerfahrung auszugehen
- den Zusammenhang von Moral und Ethik zu erläutern
- einige wichtige Begriffe der Ethik zu klären
- ein elementares Verständnis von Führen zu gewinnen
- den Zusammenhang von Führen und Ethik zu sehen

Führen und Leiten in schwierigen Zeiten

Wenn wir über *Führen und Leiten* nachdenken, vollziehen sie sich unter schwierigen Rahmenbedingungen:

Rahmen-
bedingungen

1. Unklare Dynamik der *politischen Rahmenbedingungen!*
2. Hoher *Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck!*
3. Hochgradige *Ökonomisierung* aller Leistungsbereiche!
4. Enormer *Rationalisierungs- und Kostendruck!*
5. Großer *demografischer Wandel!*
6. Starker *Werte- und Generationenwandel!*
7. Intensive *Qualitätsmanagement-Anforderungen!*
8. Viele *gesetzliche Vorgaben!*
9. Eine umfangreiche *Ambulantisierung!*
10. *Personalmangel* in vielen Bereichen!

Die Konsequenz dieser Rahmenbedingungen und Vorgaben ist eine anstrengende, anspruchsvolle und hochdynamische Arbeitssituation, in der das knappe Personal einen Arbeitnehmermarkt erzeugt. Kaum ein Tag vergeht ohne Engpässe in der Personalsituation. Zugleich herrscht ein heftiger Wettbewerb um das Personal. Das bedeutet, die Mitarbeiter können



kündigen und finden relativ problemlos alternative Angebote. Manchmal entsteht dadurch ein erpresserisches Verhalten. Jedenfalls können die Mitarbeiter »mit den Füßen abstimmen«.

Das wahre Bild: Im Sturm

Welche Metapher Angesichts der genannten Rahmenbedingungen ist die einzig einigermaßen passende und wahre Metapher für die Lage, in der sich die Führungskräfte mit ihrem Träger, ihrer Einrichtung und ihrer Abteilung befinden, wohl die, dass Sie mit ihrem Schiff in schwerer See unterwegs sind.

Verhalten im Sturm Im Sturm brauchen Sie aber ein paar klare Einsichten:



1. Stürme werden, wenn Sie nicht gerade der Messias sind, nicht durch Ihre Heldentaten gestillt: *Systempathologien* werden *nicht* durch *Individualkompetenz* geheilt. *Strukturprobleme* werden *nicht* durch die *eigene Herkuleskraft* beseitigt. Das bedeutet nur, sich aufzureiben, sich zu verausgaben und den Heldentod zu sterben. Strukturprobleme brauchen strukturelle Antworten und entsprechende überindividuelle Zuständigkeiten. Wenn Sie sich dort engagieren wollen: Prima! Aber dieses Engagement ist jenseits der konkreten Verantwortung im beruflichen Alltag.
2. Achten Sie darauf, dass nicht zusätzlich zum Umgebungssturm noch ein *zweiter Sturm* auf dem Schiff ausbricht, so dass man sich in gegenseitigen Schuldzuweisungen angreift und lähmt. Menschen suchen Schuldige, auf die sie ihre Wut und Ohnmacht projizieren können. So breitet sich der interne Spaltpilz aus. Aber keiner ist verantwortlich für das stürmische Meer, auf dem Ihr Schiff unterwegs ist. Das Schwarze-Peter-Spiel auf dem Schiff für Nöte außerhalb des Schiffs ist sinnlos.
3. Entdecken Sie Ihren *Spielraum* und füllen Sie ihn mit Ihren Leuten! Erkennen Sie klar, was möglich ist, und tun Sie dies so gut Sie können. Was nicht gestaltbar ist, müssen Sie lassen. Erklären Sie, was Sie tun und bleiben Sie im Gespräch, vielleicht sieht ein anderer noch eine Option, die Ihnen entgangen ist. Aber: Das Fußballfeld ist definiert, die Mannschaft ist die, die Sie haben, das Stadion besitzt die Qualität, die es besitzt, die Spielregeln sind vorgegeben und die Konkurrenz ist da. Bleiben Sie aber nicht nur im Gespräch durch Transparenz und Offenheit. Es kommt auch darauf an, *wie* Sie über Spielräume und Grenzen sprechen. Pessimismus und schwarze, negative Kommunikation, die betont, was nicht geht, lähmt. *Chancenorientierte Kommunikation* ist ehrlich, betreibt keine Schönfärberei, gibt aber Kraft und Fokus.



Mitarbeiter sind der *wichtigste Erfolgsfaktor*; Mitarbeitermangel die schwierigste Herausforderung. Personalfindung und Personalbindung braucht Mitarbeiterattraktivität der Arbeitsbedingungen. Sie korrespondiert mit der Mitarbeitermotivation. Aber viele Mitarbeiter denken darüber nach, aus ihrem Beruf auszusteigen. Sie empfehlen ihn nicht weiter an jüngere Menschen oder an Freunde und Bekannte. Im Gegenteil: Sie rühren nicht nur keine Werbetrommel, sie raten ab und sagen, dass sie ihren Beruf, den sie vielleicht einmal mit Idealismus gewählt und ausgefüllt haben, selbst nicht noch einmal wählen würden.

Permanenter
Personal-mangel

Die Personalnot und der Fachkräftemangel erzeugen also einen Arbeitnehmermarkt, was auch bedeutet, dass die Mitarbeiter es relativ leicht haben, zu wechseln. Ob es woanders wirklich besser ist, bleibt dabei dahingestellt. Aber aus der Ferne erscheinen die Kirschen im Nachbargarten immer größer, röter und süßer.

Wie können Sie durch Mitarbeitermotivation Ihr Personal gut binden und aufgrund eines guten Rufs und Empfehlungsmarketings auch neues Personal finden?

Mitarbeiter-
mangel
bewältigen

.....

.....

.....



Bei allem, was Ihnen eingefallen ist und Sie geantwortet haben, die wichtigste Antwort steht vor Ihnen, wenn Sie in den Spiegel sehen: *Sie selbst* machen den entscheidenden Unterschied aus. Viele Analysen und Umfragen der letzten Jahre bestätigen, dass immer wieder *ein Spitzenreiter* branchen-, einrichtungs-, berufsgruppen-, hierarchie- und generationenübergreifend auftaucht: *Das Vorbildverhalten der Führungskraft*. Hier liegt Ihr wirklicher, erster und großer Spielraum und eine echte Aufgabe, auf die wir im folgenden Kapitel noch genauer eingehen werden.



Im Alltag

Wenn Sie als Führungskraft eine so große Bedeutung besitzen und einen derart enormen Einfluss auf ein gerechtes Miteinander der Mitarbeiter, auf eine gute Stimmung und eine angenehme Atmosphäre haben, dann

Wert-Voll

sollten Sie alles dafür tun, *wertvoll und sinnvoll* zu führen und an ihrer Selbstführung und Selbstentwicklung arbeiten. Die Methoden und Werkzeuge, die es für Führen und Leiten braucht, sind nur so gut wie die Hand, die sie führt. Die Hand aber ist nur so gut wie der Mensch, zu dem sie gehört. Wir schauen daher zusammen auf Werte, Sinn und Moral und beginnen dort, wo wir uns alle befinden: im Alltag.

Moral im Alltag

Tagtäglich treffen Menschen eine Vielzahl von Entscheidungen und handeln dementsprechend. Oft geschieht dies *schnell, intuitiv, nebenbei, ohne lange Überlegungen*. Manchmal merken wir später, dass wir uns in der einen oder anderen Sache ein wenig mehr Zeit zum Nachdenken hätten nehmen müssen. Aber obwohl die meisten Menschen im täglichen Leben viele moralische Entscheidungen treffen, tun sie dies *meist auf angemessene Weise*. Ganz ohne einen Ethikkurs absolviert zu haben.



Tatsächlich haben wir alle in gewisser Weise diesen Ethikkurs unbewusst absolviert. Erziehung und Bildung, das Leben in moralischen Zusammenhängen, die Beeinflussung durch die Rechtsgemeinschaft und vieles andere mehr haben uns eine Art »moralischen Kompass« verliehen.

Moral und Ethik

Natürlich ist die moralische Navigation des außerberuflichen Alltags auch ein wertvoller Hintergrund in unserem beruflichen Alltag. Aber wenn diese moralische Navigation sich im Führungsalltag auswirkt und ja auch auswirken soll, muss der eigene moralische Kompass überdacht werden. Denn wir wollen *wertvoll* führen.



Das, was wir tatsächlich tun, was wir wollen und was wir sollen, die Werte, denen wir folgen, und die Normen, die wir befolgen müssen, sind *unsere praktizierte Moral*. Die tatsächlich gelebte und praktizierte Moral selbst ist *Gegenstand der Moralphilosophie oder Ethik*.

In der Ethik wird dann darüber nachgedacht, was wirklich »gut« ist und wie man dies »begründen« oder »rechtfertigen« kann. So kann man also zwischen zwei Positionen schwanken. Man tut etwas, das man für gut hält, oder kritisiert etwas, weil man es für nicht gut hält. Dann aber kann uns das Gewissen ereilen, und wir fragen uns: War das *wirklich* gut? Habe ich mich *wirklich* richtig verhalten? War das *wirklich* fair? – Wenn wir so mit der »War das wirklich«-Frage eine Stufe höher steigen und bewusst *über* das nachdenken, was wir gesagt oder getan haben, betreiben wir Ethik. Wir suchen dann einen Maßstab, dem auch andere zustimmen könnten.

Allgemeine
und ange-
wandte Ethik

In der *theoretischen oder allgemeinen Ethik* analysiert und diskutiert man Grundbegriffe und Argumentationsformen der Moral. Neben der allgemeinen Ethik gibt es noch die so genannte *angewandte Ethik*.

Beispiele für solche angewandten Bereiche der Ethik sind etwa:

- Medienethik
- Wirtschaftsethik
- Unternehmensethik
- Ökologische Ethik
- Gen-Ethik
- Bioethik
- Medizin-Ethik
- Technik-Ethik
- Wissenschaftsethik

Auch die *Führungs-Ethik* ist eine solche Bereichsethik oder ein Fall der angewandten Ethik. Zwischen ihr und besonders der Wirtschafts- und der Unternehmens-Ethik gibt es fließende Übergänge.

Führungsethik

Wir können je nach Dimensionierung also von einer

- Makro-Ebene: *Wirtschaftsethik*
 - Meso-Ebene: *Unternehmensethik*
 - Mikro-Ebene: *Führungs- und Organisationsethik*
- sprechen.

Doch zunächst eine sehr wichtige Frage

Die Frage geht an mich persönlich!

Was ist Ihnen persönlich wichtig?

Welche Werte sind für Sie wichtig? Sind es Achtung, Wertschätzung oder Respekt? Vertrauen und Loyalität? Fairness und Gerechtigkeit? Zuverlässigkeit, Teamwork oder Leidenschaft? Freundschaft und Familie? Frieden und Toleranz? Oder noch weitere, ganz andere Werte? Wo liegen Ihre Präferenzen?



Jeder von uns hat sein kleines *Werteuniversum*. Dies sind Dinge, die Ihnen wichtig oder sogar sehr wichtig sind. Manchmal nennen Sie diese Werte und Normen ihre Grundsätze oder Prinzipien. Manche von ihnen kann man vielleicht einmal zurückstellen. An anderen Sachen lassen Sie aber nicht rütteln. Oft tragen wir diese Überzeugungen bewusst oder unbewusst auch in unsere Arbeitswelt mit hinein, woraus gelegentlich sogar Spannungen entstehen können.

Meine Wert-Präferenzen!



Denken Sie einmal einen kleinen Moment über diese Thematik nach und versuchen Sie, Ihre *fünf wichtigsten Werte* zu benennen, Dinge, die ganz oben auf Ihrer Werte-Hitparade stehen:



-
-
-
-
-

Das Führungsrad

Das Führungsrad Nun wird es aber Zeit, dass wir in einem nächsten Schritt die beiden Aspekte *Ethik und Führung* miteinander *verbinden*. Um dies zu tun, ist es zunächst nötig, dass wir uns einen kleinen Überblick über das Thema »Führung« verschaffen. Damit wir das Ganze auf einen Blick vor Augen bekommen, bedienen wir uns einer Visualisierung, die wir als »Führungsrad« bezeichnen wollen.

Das Führungsrad unterstützt uns dabei, die Komplexität des Führens und seiner wichtigen Facetten zu vergegenwärtigen. Denn Führen und Leiten sind anspruchsvolle Tätigkeiten, die unterschiedliche Aspekte des *Könnens* unterscheiden, z. B. welche Art des Führens wir wählen und einsetzen (Führungsstil) oder welche Führungswerkzeuge wir beherrschen. Außerdem beziehen sie sich auf verschiedene *Dimensionen*, z. B. auf einen einzelnen Mitarbeiter oder ein Team oder auf die Organisation, wo jeweils eigene Gesetze herrschen.

Das Führungsrad Wir können das Thema »Management« für uns in die Aspekte *Führen* und *Leiten* übersetzen. Der genaue Unterschied zwischen beiden wird im nächsten Kapitel »Führen der eigenen Person« noch genauer erläutert. Jetzt aber betrachten wir zunächst eine Art *Führungslandkarte*: unser Führungsrad (vgl. Abbildung 1). Auf ihm sind wichtige Aspekte und Dimensionen von Führen und Leiten festgehalten. Diese geistige Landkarte leitet uns durch dieses Buch und hilft uns dabei die Kapitel zu gliedern.



Abbildung 1: Das Führungsrad

Die vier Aspekte im inneren der Landkarte stellen sehr wichtige Facetten des Führens da: Führungsverständnis, Führungsgrundsätze, Führungsstil, Führungswerkzeuge. Die Dimensionen des äußeren Rings zeigen einen jeweils verschiedenen Fokus, der von der Selbstführung bzw. dem Selbstmanagement bis hin zum Führen eines Unternehmens reicht. In allen diesen Aspekten und Dimensionen spielen auch ethische Fragestellungen der Führungswerte und der Führungskultur eine Rolle. Sie werden in den nachfolgenden Kapiteln beispielhaft ausgeführt werden.

Das Führungsrad als Inspiration der Selbstreflexion

Doch zum Abschluss dieser Einleitung können Sie das Führungsrad als eine Inspiration für Ihre Führungspraxis und Ihr Führungsverständnis nutzen, indem Sie sich mit den folgenden Frage-Impulsen auseinandersetzen.

Fragen Sie
sich selbst

1. *Führen der eigenen Person*

Frage-Impulse

- Arbeite ich selbst an meiner eigenen Entwicklung als Führungskraft?
- Reflektiere ich mein Führungs-Vor-Bild und meinen Werte-Kosmos?
- Integriere ich Management und Leadership?

2. *Führen des Mitarbeiters*

- Habe ich die Kompetenz, einzelne Mitarbeiter als Coach zu begleiten und zu entwickeln?
- Kann ich sehr gut persönlichkeitsorientiert kommunizieren?
- Ist Führungsethik und wertschätzende Führung ein Thema für mich?

3. *Führen des Teams*

- Kann ich exzellente Teams zusammensetzen und entwickeln?
- Sorge ich für einen guten »Team-Geist« und eine gute Feedback-Kultur?
- Ist »Dienst-Gemeinschaft« ein wichtiges Thema für mich?

4. *Führen der Organisation*

- Ermögliche ich »übergreifende« und interdisziplinäre Denk- und Handlungsweisen?
- Ermögliche ich Wege der Begegnung und des Austausches?
- Kann ich symbolisch führen?

5. *Führen des Systems*

- Ist das Leitbild als lebendiger Wertekompass durch mich erlebbar?
- Kümmere ich mich um Unternehmenskultur und Unternehmensethik?
- Verknüpfe ich Ziele, Werte und Visionen?

Drei Reflexions-Fragen

Grundsätzlich empfehle ich Ihnen: Denken Sie bitte über folgende *drei Fragen* nach, um das Thema des Führungs-Vorbildes mehr zu konkretisieren:

1. Reflektiere ich mein *Führungsverständnis* immer wieder einmal, um nachzubessern?
2. Bin ich fit im Thema *Persönlichkeit*, um persönlichkeitsorientiert führen und kommunizieren zu können?
3. Weiß ich um die drei klassischen *Kraftquellen* der Führungskraft, insbesondere um die natürliche Autorität?

Zum Nachdenken!

Noch ein paar anregende Reflexionsfragen zum Nachdenken über Moral und Management:



- Spielt Moral für mich eine (wichtige) Rolle im Management?



.....

.....

.....

- Kollidieren Moral und Management? Ethik und Monetik? Gibt es einen grundsätzlichen Widerspruch?

.....

.....

.....

- Was sind die wichtigsten Ziele eines moralischen Managements?

.....

.....

.....

- Woher kommen Moraldefizite im Unternehmen?

.....

.....

.....

- Wie kann Moral in der Führung gefördert werden?

.....

.....

.....

- Sollte Moral künftig eine größere Rolle spielen?

.....

.....

.....

Clearing



Was war für mich in diesem Kapitel besonders wichtig?



1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.



Welche Punkte will ich mir genauer anschauen oder ab morgen unmittelbar in meiner Arbeit anwenden oder berücksichtigen?



1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Führen der eigenen Person

Zielsetzung

Ziele dieses Kapitels

Wenn man von Führung und Führungsethik hört, kann sich schnell der Gedanke einstellen, dass es darum geht, wie eine Führungskraft *andere* führt und mit ihnen umgeht. Das ist natürlich auch richtig und wichtig. Denn als Führungskraft sind wir vor allem für unsere Mitarbeiter da. Doch der erste Gedanke wendet sich an die Führungskraft selbst. Wie führst du dich selbst? Wie achtest du auf eigene Entwicklung? *Nur der kann andere gut führen, der sich selbst gut führt.*



Ziel dieses Kapitels ist es

- die Bedeutung des Vorbildes zu sehen
- die Notwendigkeit der Eigenverantwortung zu stärken
- die Kraftquellen der Führungskraft zu klären
- über Führungswerte nachzudenken
- Management und Leadership zu unterscheiden
- Facetten der Selbst-Achtsamkeit zu reflektieren.



Literaturtipps

- Bergdolt, R. (2016). Erfolgreich führen in der Sandwichposition – inkl. Standortbestimmung: Wo stehen Sie? Der ungewöhnliche Kompass für das mittlere Management. Freiburg i. Br.: Haufe.
- Grün, A. (2011). Führen mit Werten. Ethisch handeln – Herausforderungen bewältigen (4. Aufl.). München: Olzog.
- Jachtchenko, W. (2023). Die 5 Rollen einer Führungskraft (3. Aufl.). Fort Lauderdale, FL: Remote Verlag.
- Letwart, M. (2022). Plötzlich sind Sie Führungskraft. Das praktische Buch für angehende Chefs. Fellbach: Mattletpublishing.
- Sprenger, R. K. (2025). Führen: Die Quintessenz. Frankfurt/New York: Campus.
- Zwierlein, E., Schmitz, U. (2016). Erfolgreich um jeden Preis? Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch zu Spiritualität und Management. Würzburg: Echter.



Der wichtigste Faktor

Auf Platz 1? In einer großen Umfrage wurden Mitarbeiter befragt, welche Faktoren ihre Motivation am meisten beeinflussen, welche Faktoren für sie am wichtigsten sind, um bei einer Arbeitsstelle zu bleiben, und die Arbeitsatmosphäre am stärksten prägen. Genannt wurden u. a.:

- Funktionierende Basisprozesse/Backprozesse
- Salär- und Bonuspolitik bzw. Gehalt
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Vorbildwirkung der Vorgesetzten
- Viel Freiraum/Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung
- Interne Kommunikation
- Regelmäßige Führungsgespräche/Internes Coaching
- Interessante, spannende Arbeit
- Entwicklung sozialer Kompetenzen
- Kundenorientierung bzw. wirkungsorientierte Verwaltung
- Starker Wettbewerbsdruck am Markt bzw. starker Leistungsdruck von außen
- Klare Karriere- und Entwicklungspläne
- Interne Motivations-Events (Ausflüge, Betriebsfest etc.)
- Gute Nebenleistungen wie mehr Ferien/Freitage/gute Sozialleistungen

Bilden Sie
Ihre Top Five!

Aufgabe 1

Welche der Faktoren wurden Ihrer Meinung nach auf die ersten fünf Plätze gewählt und welcher belegte den ersten Platz?



Ihre Antwort:

1.
2.
3.
4.
5.

Lösung am Ende des Buchs!

Vorbild und Eigenverantwortung

»In der Krypta der Westminster Abtei sind auf dem Grabstein eines anglikanischen Bischofs die folgenden Worte zu lesen:

»Als ich jung und frei war und mein Vorstellungsvermögen keine Grenzen hatte, träumte ich davon, die Welt zu verändern. Als ich älter und weiser wurde, entdeckte ich, dass sich die Welt nicht ändern würde. Also schränkte ich mich ein und beschloss, nur mein Land zu verändern. Aber auch das schien nicht möglich.

Verändern!

Als ich in meinen Lebensabend eintrat, versuchte ich in einem letzten verzweifelten Versuch nur meine Familie zu verändern, jene, die mir am nächsten standen. Doch auch sie ließen es nicht zu.

Jetzt, da ich auf dem Sterbebett liege, wird mir klar: Wenn ich mich selbst zuerst geändert hätte, dann hätte ich durch mein Beispiel meine Familie geändert. Durch ihre Ermutigung wäre ich in der Lage gewesen, mein Land zu verbessern und vielleicht hätte ich sogar die Welt verändert.« (Nöllke, 2002, S. 48)

Diese Geschichte erinnert an die Frage George Bernard Shaws, wer denn die besten Reformer der Welt seien. Die Antwort ist klar: *Die besten Reformer der Welt sind die, die bei sich selbst beginnen*. Das Wunder beginnt an der eigenen Nasenspitze.



Wir neigen allerdings eher dazu, andere zu verändern, Umstände umzugestalten und Rahmenbedingungen zu kritisieren, statt mit uns selbst zu beginnen. Das ist in Ordnung, denn natürlich bedeutet, das eine zu tun, nicht, das andere zu lassen.

Es geht eher um die Frage der Priorität, des Spielraums und der Gefahr, auszuweichen und sich in Ausreden zu flüchten, statt mit den Veränderungen bei dem zu beginnen, was das Nächstliegende ist, bei mir selbst.

Mit sich selbst die Veränderungen zu beginnen, antwortet auch auf die altbekannte Frage »Woran arbeiten Sie lieber? An sich oder anderen?« mit der klaren Priorität, dort zu beginnen, wo am meisten Spielraum ist. Wer sich selbst nicht bewegt, so Joachim Kardinal Meisner, kann auch nicht andere bewegen.

Der Grundgedanke dabei ist, dass sich die Welt in dem Maße ändert, in dem wir uns selbst ändern. Dies ist sicherlich eine Übertreibung, aber vielleicht nur eine kleine. Die Welt ändert sich gewiss nicht exakt in dem Maß, in dem wir uns ändern. Aber in dem Maß, in dem wir uns ändern, setzen wir neue, frische Signale, die auf andere wirken, Impulse, die auch zu Veränderungsimpulsen für andere werden können. Wir lösen etwas