

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 1

Aller Anfang ist anders

Willkommen in der Führungsrolle **5**

Erwartungen kennen **9**

Unternehmenskultur verstehen **14**

Unternehmensstruktur entschlüsseln **20**

Das Umfeld erkunden **25**

KAPITEL 2

Der Blick auf mich selbst

Was ist strategische Selbstführung? **33**

Selbstbeobachtung: Wie ticke ich eigentlich? **37**

Selbstkenntnis: Was weiß ich über mich? **42**

Selbstverantwortung: Vom Erkennen zum Gestalten **47**

Selbstregulation: Das Steuer in die Hand nehmen **54**

Mit Zielen wird es strategisch **57**

KAPITEL 3

Führung lässt sich lernen

Lernbereitschaft ist wichtiger als Talent **63**

Management versus Leadership **67**

Führungsstile und -modelle im Wandel **73**

Situativ führen: Den Kontext verstehen **77**

Von der Theorie zur Praxis **81**

Glaubenssätze über Führung **85**

KAPITEL 4

Kommunikation ist das A und O

Ihr stärkstes Führungsinstrument **91**

Führung auf unterschiedlichen Kanälen **92**

Die Kunst, wirklich zuzuhören **97**

Gute Fragen stellen **99**

Schwierige Gespräche meistern **105**

Kommunikation unter Druck und in Unsicherheit **112**

KAPITEL 5

Zusammenarbeit gestalten

Gutes Teamwork ist kein Selbstläufer **117**

Sorgen Sie für Klarheit **121**

An diesen Stellen können Sie viel bewirken **127**

Führung im Zeitalter von KI **134**

KAPITEL 6

Gewappnet für stürmische Zeiten

Wenn es nicht mehr rund läuft **140**

Entscheiden, auch wenn es schwerfällt **144**

Unschöne Veränderungen verkünden **146**

Umgang mit gravierenden Konflikten **151**

KAPITEL 7

Wohin soll die Reise gehen?

Geben Sie die Richtung vor **157**

Führen mit Zielen: Orientierung oder Kontrolle? **160**

Neues etablieren: Von der Idee zur gelebten Praxis **165**

Service

Literaturempfehlungen **171**

Stichwortverzeichnis **173**

KAPITEL 1

Aller Anfang ist anders



Sie sind auf dem Weg zur Führungskraft – oder Sie haben die neue Rolle bereits übernommen. Vielleicht war es ein lange geplanter Schritt, vielleicht kam alles schneller als gedacht. Vielleicht sind Sie gerade dabei, sich einzuarbeiten, oder Sie fragen sich, was da eigentlich auf Sie zukommt. So oder so: Es ist gut, dass Sie sich vorbereiten.

Willkommen in der Führungsrolle

Herzlichen Glückwunsch, Sie sind jetzt Führungskraft! Werfen wir zunächst einen Blick auf Ihre Ausgangssituation.

Sicher freuen Sie sich über Ihre neue Rolle. Zugleich sind viele Führungsneulinge in der Anfangszeit angespannt, vielleicht sogar nervös. Das ist völlig normal. Man will schnell Orientierung geben und sucht sie gleichzeitig selbst. Denn auch wenn Fachwissen, Engagement und Erfahrung Sie in diese Position gebracht haben – Führung ist ein eigenes Handwerk. Viele Aufgaben, die Ihnen in Ihrer neuen Rolle begegnen, hatten Sie zuvor noch nicht übernommen: hierarchische Entscheidungen treffen, Konflikte moderieren, Erwartungen abgleichen, Mitarbeitergespräche führen, Ziele setzen und einfordern. Dazu kommt: Sie stehen plötzlich stärker im Mittelpunkt. Andere beobachten genauer, wie Sie sich verhalten. Sie prägen Kultur, beeinflussen Motivation und werden als Vorbild wahrgenommen – ob gewollt oder nicht. Vielleicht spüren Sie bereits: Etwas hat sich verändert. Das Team begegnet Ihnen anders, Vorgesetzte auch. Wo vorher Kollegialität auf Augenhöhe war, entsteht nun Distanz. Wo möglich fühlen Sie sich zwischen den Stühlen. Vielleicht versuchen Sie, weiterhin „ganz normal“ zu sein – und merken, dass das nicht funktioniert. Führung verändert Beziehungen. Mit dieser Erfahrung sind Sie nicht allein. Vielen neuen Führungskräften geht es ähnlich, unabhängig von Branche, Alter oder Position.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es will Ihr Begleiter in der Übergangszeit sein, praktisch, kompakt und ehrlich. Es hilft Ihnen, sich zu orientieren, die neue Rolle bewusst zu gestalten und Schritt für Schritt in Führung zu kommen. Sie müssen nicht alles auf einmal können und schon gar nicht perfekt sein. Aber Sie sollten bereit sein zu lernen. Führung beginnt mit Klarheit über Rolle und Umfeld – und bei Ihnen selbst. Wie Sie kommunizieren, wie Sie mit Stress umgehen, wie Sie Entscheidungen treffen: All das hat Wirkung. Dieses

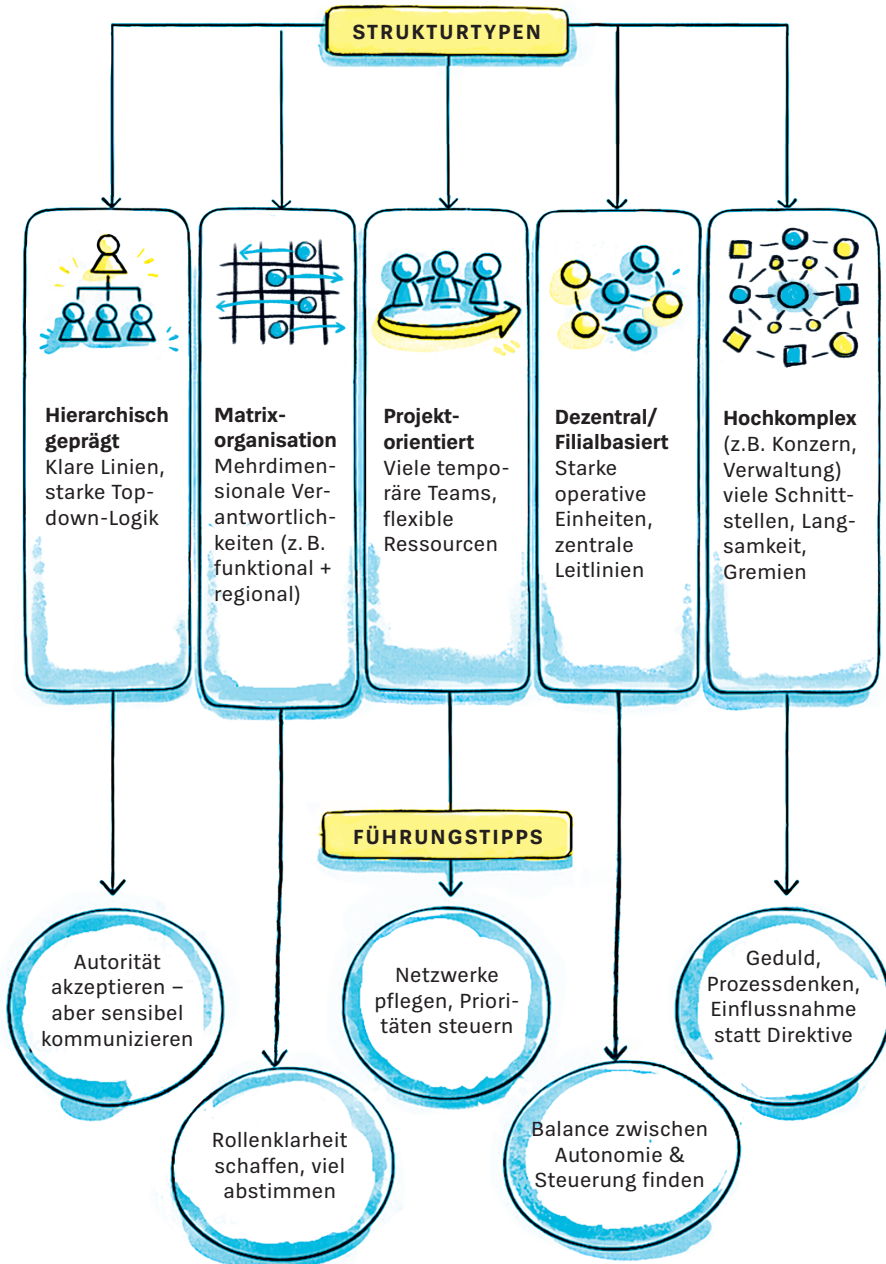
Systemlandkarte: Entwickeln Sie Ihr Strukturbild

Um sich systematisch ein Bild der relevanten Personen, Abhängigkeiten und Dynamiken zu machen, ist es hilfreich, zur Visualisierung eine Systemlandkarte zu erstellen. Diese Mühe lohnt sich, denn das, was Sie auf diese Weise erhalten, ist deutlich aufschlussreicher als ein ganz gewöhnliches Organigramm. So gehen Sie Schritt für Schritt vor:

- **Schritt 1:** Notieren Sie Ihr Team, Ihre Führungskraft und wichtige Schnittstellen. Falls vorhanden, können Sie diese Informationen dem Organigramm entnehmen. Beispielsweise könnten Sie die Personen in Ihrem eigenen Team in Beziehung zueinander setzen sowie die Personen an relevanten Schnittstellen.
- **Schritt 2:** Ergänzen Sie auch Personen, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben – auch wenn sie nicht in Ihrer direkten Linie stehen. Dazu können etwa Kolleginnen und Kollegen aus anderen Projekten gehören oder Ansprechpartner aus der IT, die Sie für wichtige Prozesse benötigen.
- **Schritt 3:** Markieren Sie, wer offiziell wichtig ist – zum Beispiel aufgrund der Funktion –, und ebenso, wer informell Einfluss hat. Notieren Sie auch, wer welche Rolle spielt: Unterstützer, Kritiker, Bremser, Antreiber oder Vermittler. In manchen Teams ist es beispielsweise die Assistentin der Abteilungsleitung, die inoffiziell den Informationsfluss steuert, oder ein erfahrener Kollege, der als Mentor fungiert.
- **Schritt 4:** Ergänzen Sie schließlich auch relevante Gremien, Formate und Prozesse. Das können etwa regelmäßige Jour-fixe-Run- den mit der Geschäftsführung sein, ein wöchentliches Abteilungsmeeting oder ein internes Abstimmungsgremium wie ein Lenkungsausschuss. Auch etablierte Prozesse wie das jährliche Budgetverfahren oder das Onboarding neuer Mitarbeitender können in diese Übersicht aufgenommen werden.

Das Ziel ist, ein klares Bild davon zu erhalten, wer in Ihrem System wichtig ist – für Kommunikation, Entscheidung, Unterstützung, Umsetzung. Gerade dann, wenn Sie neu im Unternehmen sind, fällt es

Strukturtypen



Was ist strategische Selbstführung?

Als neue Führungskraft brauchen Sie Klarheit, Haltung und innere Stärke. Dazu müssen Sie sich selbst kennenlernen.

Lassen Sie uns dieses Kapitel mit einem Gedankenexperiment beginnen. Es wird Ihnen sehr einfach, beinahe banal vorkommen. Lassen Sie sich trotzdem darauf ein: Bitte stellen Sie sich einen Apfel vor. Ja, wirklich, einfach nur einen Apfel. Sie können dabei auch kurz Ihre Augen schließen und schauen, was sich vor Ihrem inneren Auge zeigt. Was sehen Sie? Möglicherweise eine rundliche Frucht, deren glatte Oberfläche leicht glänzt. Sie leuchtet vielleicht intensiv rot und geht stellenweise in Gelbtöne über, womöglich auch in frisches, knackiges Grün. Unter Umständen sehen Sie auch einen Stiel oben, an dem die Frucht einmal am Baum hing, und unten eine kleine, sternförmige Vertiefung. Möglicherweise verbindet sich die visuelle Vorstellung mit einer anderen Sinneswahrnehmung. Können Sie sich sogar das leicht knackende Geräusch vorstellen, das entsteht, wenn Sie hineinbeißen? Den süßen, fruchtigen Geschmack? Oder auch den Duft, der vom Apfel ausgeht? Trifft dies in etwa Ihre Vorstellung? Dann lassen Sie den Apfel nun hinter sich und probieren Sie dasselbe einmal mit dem Begriff Führung. Nun? Was passiert hier vor Ihrem inneren Auge? Beobachten Sie bitte sehr genau. Eventuell erscheinen Bilder von ehemaligen Chefinnen und Chefs oder von Mitarbeitenden, die Sie geleitet haben. Möglicherweise gab es aber auch Momente in Ihrem Leben, die Ihr Gedächtnis unter dem Begriff „Führung“ abgespeichert hat, Bücher, die Sie zu diesem Thema gelesen, Filme, die Sie gesehen haben. Oder vielleicht auch einfach gar nichts. Es wäre nicht ungewöhnlich, wenn Ihnen die Übung nun viel schwerer fällt als vorher mit dem Apfel. Das soll sich durch dieses Kapitel ändern. Sie sind eingeladen, Ihren Blick vor allem nach innen zu richten, um herauszufinden, wer Sie eigentlich führt. Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, was strategische Selbstführung bedeutet.

Kennen Sie Ihr inneres Organigramm?

In vielen Firmen oder Organisationen gibt es ein Organigramm, aus dem hervorgeht, wer für welches Thema mit welchem Team verantwortlich ist. Aber haben Sie eine Vorstellung davon, wer dies bei Ihnen persönlich tut? Wer entscheidet, mit welchen Menschen Sie gut und mit welchen Sie weniger gut arbeiten können? Haben Sie ein Bild davon, wie Ihre inneren Entscheidungsprozesse aussehen? Oder anders gefragt: Wissen Sie, wie Ihr ganz persönliches inneres Organigramm aussieht? Vermutlich erscheint das Bild Ihrer inneren Prozesse und Verantwortungsbereiche nicht so klar vor Ihrem Auge. Da gibt es keine klar strukturierten Kästchen, die durch Linien verbunden sind. Alles ist viel komplizierter und zugleich undeutlicher. Sich damit zu befassen, hier also für mehr Klarheit zu sorgen, genau das ist strategische Selbstführung. Gemeint ist damit die Führung der eigenen Person. Selbstführung heißt, dass Sie bewusst Einfluss auf sich selbst nehmen. Auf Ihr Verhalten, Ihre Gedanken und Denkweise, auf Ihre Gefühle und Ihre Emotionen, Ihre Einstellungen und tiefen Überzeugungen. Strategisch wird Selbstführung dann, wenn sie auf ein konkretes Ziel, eine bestimmte Absicht hin ausgerichtet wird.

Sie haben sich sicherlich schon viele Gedanken darüber gemacht, worin Ihre Aufgabe in Ihrer ersten Führungsrolle besteht, wie die Prozesse in Ihrem (neuen) Bereich aussehen, welche Ziele erreicht werden sollen, welche Erwartungen an Sie gestellt, mit welchen Menschen Sie es zu tun haben werden. Das erste Kapitel dürfte dabei geholfen haben, hierauf konkrete Antworten zu finden. Auch die Frage, welche Ansprüche und Erwartungen Sie eigentlich an sich selbst und die neue Rolle haben, ist Ihnen dort bereits begegnet.



SELBSTREFLEXION: Seien Sie ehrlich zu sich – wie intensiv haben Sie sich bisher mit den Prozessen in Ihrem Innern und Ihrer Einstellung zur neuen Rolle befasst? Erschien Ihnen die Analyse des Umfelds vielleicht zunächst wichtiger? Was glauben Sie, woran das liegt?

Wenn Sie andere führen, lohnt es sich, sich selbst besser kennenzulernen: nicht im Sinne von Selbstoptimierung, sondern um bewusst, klar und souverän agieren zu können – gerade dann, wenn es darauf ankommt. Vor allem in schwierigen Zeiten und Situationen geraten

Lernbereitschaft ist wichtiger als Talent

Als gute Chefin oder guter Chef wird niemand geboren. Entscheidend ist, dass Sie bereit sind, sich weiterzuentwickeln.

Eine weitverbreitete Annahme lautet, Führung ist eine Frage der Persönlichkeit. Entweder man habe das gewisse Etwas – oder eben nicht. In der Realität zeigt sich jedoch, dass gute Führung bei Weitem kein Naturtalent ist, sondern vielmehr aus einem andauernden Lernprozess besteht. Sie entsteht im Tun, im Nachdenken, im Ausprobieren und im ehrlichen Umgang vor allem mit sich selbst. Natürlich gibt es Persönlichkeitsmerkmale, die Ihnen Ihre Führungsrolle erleichtern können: Einfühlungsvermögen, Mut, Entscheidungsfreude. Doch ersetzen diese nicht die Bereitschaft, sich mit der eigenen Wirkung auf die Umgebung auseinanderzusetzen.

Niemand wird als Führungskraft geboren. Führung ist ein Handwerk, das man lernen kann. Was Sie dazu brauchen, sind weniger angeborene Eigenschaften als vielmehr Neugier, den kritischen Umgang mit sich selbst und die Bereitschaft, Fehler als Lernquelle zu begreifen. Wer führen will, sollte lernen, zuzuhören, Perspektiven zu wechseln und eigene Muster zu hinterfragen. In gewisser Weise ähnelt es dem Musizieren oder dem Sport: Talent kann helfen, aber ohne Übung, Rückmeldung und Training bleibt es ungenutzt. Auch erfahrene Führungskräfte bleiben Lernende. Wer sich selbst entwickelt, kann andere entwickeln. Führung ist außerdem kein isolierter Akt. Sie entsteht im Zusammenspiel mit anderen Menschen – im Dialog, im Spannungsfeld von Erwartungen, Zielen und Beziehungen. Eine gute Führungskraft weiß, dass sie zu jedem Zeitpunkt Einfluss nimmt. Jedes Gespräch, jede Entscheidung, jedes Schweigen sendet Signale. Wenn Sie sich dessen bewusst sind, können Sie Führung gezielt gestalten, statt sie nur zufällig geschehen zu lassen. Dabei geht es nicht darum, ein Idealbild zu erfüllen, sondern eine Haltung zu entwickeln, die authentisch und wirkungsvoll zugleich ist.

Lernbereitschaft ist Ihre wichtigste Ressource. Sie schützt Sie davor, in Routine zu verfallen oder blinde Flecken zu kultivieren. Wer glaubt, schon alles zu wissen, verliert schnell den Kontakt zu seinem Umfeld. Bleiben Sie bereit, sich selbst immer wieder zu hinterfragen. In einer Arbeitswelt, die sich permanent verändert, besteht darin Ihre eigentliche Führungskraft: sich selbst als Teil eines lernenden Gesamtbildes zu begreifen.

Dazu gehört es auch, Widersprüche aushalten zu können. Es gibt kaum eindeutige Rezepte, jede Entscheidung, jede Maßnahme bringt Nebenwirkungen mit sich. Ein Beispiel hierfür ist Ihr Einfluss auf Kommunikation. Dabei lohnt es sich wieder, die systemische Perspektive einzunehmen: Als Führungskraft beeinflussen Sie die Kommunikation, können sie aber nicht vollständig kontrollieren. Überall in Ihrer Organisation finden Kommunikationsprozesse statt. Als Führungskraft setzen Sie Impulse, klären Erwartungen und schaffen Orientierung. Gleichzeitig können Sie nicht erzwingen, dass andere folgen. Führung heißt also, handeln zu müssen und dabei ein Stück weit im Ungewissen zu bleiben, zwischen Menschen mit unterschiedlichen Erwartungen zu vermitteln und dabei handlungsfähig zu bleiben. Wer Führung als gemeinsames Lernen begreift, sieht in diesen Spannungsfeldern keine Bedrohung, sondern den eigentlichen Stoff, aus dem Entwicklung entsteht. Nehmen Sie sich daher selbst nicht nur als Führungskraft, sondern auch als Beobachterin und Lernende wahr.



SELBSTREFLEXION: Beobachten Sie, was in Ihrer neuen Rolle gut gelingt und wo Sie stolpern. Fragen Sie sich, was Sie daraus ableiten können: Womit tun Sie sich eher schwer? Was fällt Ihnen überraschend leicht? Könnte das möglicherweise eine Stärke sein, von der Sie bisher gar nichts wussten?

Vielleicht entdecken Sie, dass Ihre Stärke nicht darin liegt, alles zu wissen, sondern darin, Sinnzusammenhänge zu erkennen und die richtigen Fragen zu stellen. Führung lässt sich lernen, aber nicht durch bloßes Lesen oder Nachahmen. Sie entsteht durch Achtsamkeit und Erfahrung, Schritt für Schritt, mit Konzepten, kritischer Hinterfragung und konkreten Beispielen. Führung, das werden Sie bald merken, ist weniger eine Position als eine innere Bereitschaft.

Übung: Mit Widersprüchen umgehen

Führung bewegt sich nicht zwischen richtig und falsch, sondern oft zwischen gegensätzlichen Anforderungen. Wie Sie mit diesen Spannungen umgehen, hängt auch von Ihrer inneren Haltung ab. Strategische Selbstführung bedeutet, eigene Ambivalenzen bewusst wahrzunehmen, statt vorschnell eine Seite zu bevorzugen.

REFLEXION

Spannungsfelder: Benennen Sie ein konkretes Beispiel aus Ihrem Führungsalltag

Pol A:

Pol B:

Nutzen beider Pole:

Nutzen Pol A:

Nutzen Pol B:

Risiken bei Überbetonung:

Risiken Pol A:

Risiken Pol B:

Frühwarnsignale: Wann kippt die Balance?

Eigene Tendenz: Zu welchem Pol neige ich spontan – und warum?

UMSETZUNG IM FÜHRUNGSALLTAG

Polaritäten: Wo tauchen unauflösbare Widersprüche auf? Durch wen oder was (Verhalten bestimmter Personen, Werte der Organisation, Prozesse, Produkte) werden sie repräsentiert?

Verantwortungs-Check: Welche Verantwortung trage ich qua meiner Rolle in Bezug auf das Thema, in dem sich die Widersprüche zeigen?

Stakeholder-Check: Gibt es Personen, mit denen ich aus meiner Verantwortung heraus das Gespräch suchen sollte?

Vor wichtigen Entscheidungen: Prüfen Sie, ob Sie gerade nur einen der Pole bedienen. Falls ja, fragen Sie: Tue ich dies aus meinen persönlichen Werten oder aus meiner Rolle als Führungskraft heraus?

In Teamgesprächen: Benennen Sie das Spannungsfeld offen und machen Sie Zielkonflikte transparent.

WAS BEDEUTET DIES KONKRET?

Maßnahme für die kommende Woche:

Worauf möchte ich achten?

Die Kunst, wirklich zuzuhören

Widmen Sie Ihrem Gegenüber die volle Aufmerksamkeit. Das ist ein kraftvolles Zeichen, das kaum jemals seine Wirkung verfehlt.

Viele Führungskräfte sind überzeugt, gut zuhören zu können. Und oft stimmt das auch, zumindest auf der Sachebene. Sie hören Informationen, nehmen Argumente auf, erfassen Probleme. Doch gutes Zuhören in der Führung endet nicht bei den Fakten. Es bedeutet, aufmerksam zu sein dafür, was gesagt wird, *wie* es gesagt wird und was womöglich bewusst oder unbewusst unausgesprochen bleibt. Im Führungsalltag ist Zuhören selten neutral. Mitarbeitende beobachten genau, ob echtes Interesse besteht oder innerlich bereits entschieden wurde. Ein Nicken kann Offenheit signalisieren oder Ungeduld. Eine Nachfrage kann Interesse zeigen oder als Kontrolle empfunden werden. Zuhören fungiert deshalb als Kommunikation. Es sendet Signale darüber, wie sicher ein Raum und wie erwünscht Offenheit tatsächlich ist.



SELBSTREFLEXION: Blicken Sie auf Ihre letzten drei Gespräche zurück: Wie viel haben Sie gesprochen – und wie viel Ihr Gegenüber? Und worin bestand Ihr Redeanteil: Haben Sie eher selbst Lösungen geliefert oder Ihrem Gegenüber Denken ermöglicht?

Gerade neue Führungskräfte unterschätzen, wie stark ihre Rolle das Zuhören verändert. Während sie früher Teil eines Gesprächs auf Augenhöhe waren, wird ihr Zuhören nun anders gewertet. Wer sich in einer Führungsposition befindet, dem wird Bedeutung zugeschrieben, auch wenn er oder sie schweigt. Zuhören als Führungsfähigkeit bildet das Gegenteil davon, jede Aussage umgehend einzuordnen oder zu bewerten. Es heißt, Raum zu lassen für unterschiedliche

Sichtweisen, für Unklarheit, für Emotionen. In vielen Gesprächen dreht es sich weniger darum, Lösungen zu finden, als darum, verstanden zu werden. Um es noch deutlicher zu sagen: Zuhören ist eine mächtige Intervention. Wer aufmerksam zuhört, verändert bereits das Gespräch. Themen werden klarer, Spannungen benennbarer, Zusammenhänge sichtbarer. Neue Einsichten entstehen dann nicht durch kluge Antworten, sondern durch gutes Zuhören. Ein „Erzählen Sie mehr davon“ kann mehr bewegen als ein ausgefeilter Lösungsvorschlag. Wir öffnen den Raum für Verantwortungsübernahme und Selbstorganisation.

Besonders anspruchsvoll wird das Zuhören in schwierigen Situationen: bei Kritik, bei Widerstand, bei emotionalen Reaktionen. Der Impuls, sich zu erklären, sich zu rechtfertigen oder zu relativieren, ist menschlich. Doch gerade in einem solchen Augenblick ist Zuhören entscheidend. Wenn Sie vorschnell antworten, schließen Sie den Raum. Hören Sie dagegen aktiv zu, halten Sie ihn offen und belassen die Gestaltungsverantwortung beim Sprechenden. Zuhören bedeutet dabei nicht, allem zuzustimmen oder jede Perspektive zu übernehmen. Sie akzeptieren damit vielmehr, dass unterschiedliche Wahrnehmungen existieren. Ihre Führungsrolle besteht darin, diese Wahrnehmungen einzuordnen. Erst dann können Entscheidungen nachvollziehbar getroffen werden.



PRAXISTIPP: In digitalen Kontexten ist Zuhören besonders schwierig. Die Körpersprache ist eingeschränkt, Pausen wirken schnell irritierend, Stille wird als Leere empfunden. Umso wichtiger ist es dann, Zuhören aktiv zu machen: Fragen Sie nach, fassen Sie zusammen und geben Sie klare Rückmeldungen.

Zuhören ist nicht passiv. Es ist eine aktive Führungsleistung. Nicht ohne Grund gibt es auch das Konzept des „aktiven Zuhörens“: Aktives Zuhören bedeutet, dem Gegenüber echte Aufmerksamkeit zu schenken – auch dem, was zwischen den Zeilen mitschwingt. Das spielt in allen Gesprächen eine Rolle, besonders aber in wichtigen, etwa einem Entwicklungsgespräch. Dort entsteht echte Verantwortungsübernahme, wenn die Handlungsoptionen von der zu entwickelnden Person aufgezeigt werden. Dazu muss diese Person zwingend auch zu Wort kommen. Die Rolle der Führungskraft liegt daher

Wenn es nicht mehr rund läuft

Wenn Sie feststellen, dass es irgendwo hakt oder Konflikte auftreten, dann suchen Sie nach Möglichkeiten, die Schieflage zum Besseren hin zu korrigieren.

Führungskraft zu sein ist nicht immer angenehm. Das gilt für allem in schwierigen Zeit, wenn Konflikte, Krisen oder Probleme auftreten. Von Ihnen wird dann erwartet, dass Sie sich damit auseinandersetzen, im besten Fall eine Lösung finden. Das ist nicht immer leicht, zumal meist Emotionen im Spiel sind, manchmal regelrecht hochkochen. Es hilft, sich erst einmal ein klares Bild zu machen: Womit haben Sie es zu tun? Was genau läuft hier gerade nicht (mehr) rund? Die Begriffe „Konflikt“ und „Krise“ werden oft gleichbedeutend benutzt, lassen sich aber abgrenzen: Konflikte gehören zum Führungsalltag. Sie entstehen dort, wo Interessen aufeinandertreffen, Erwartungen unklar sind oder Veränderungen Druck erzeugen. Auch Krisen gehören zur Arbeitswelt, sie markieren Verdichtungen. Wir sprechen von Krisen, wenn bekannte Vorgehensweisen und Lösungsstrategien für Konflikte oder andere Schwierigkeiten nicht mehr greifen.

Möglicherweise erleben Sie Konflikte als persönliches Versagen. Etwas scheint nicht zu funktionieren, Beziehungen sind belastet, Gespräche werden anstrengend. Der Wunsch, schnell wieder Normalität herzustellen, ist menschlich nachvollziehbar. Doch genau hier liegt die Herausforderung. Konflikte verschwinden nicht, nur weil man sie schnell loswerden will. Sie verändern lediglich ihre Form. Was nicht bearbeitet wird, wandert „unter den Tisch“ und schwelt dort unkontrolliert weiter. Krisen verschärfen diese Dynamik. Zeitdruck, Unsicherheit oder äußere Ereignisse reduzieren Handlungsspielräume und erhöhen emotionale Spannungen. Entscheidungen müssen getroffen werden, während elementare Informationen zum Fällen dieser fehlen. Führung bedeutet dann, mit Unvorhersagbarkeit und Komplexität umgehen zu können.

Konflikte einordnen

Ein hilfreiches Modell, um zu verstehen, wie Konflikte sich entwickeln, sind die Eskalationsstufen von Friedrich Glasl, wie sie auf Seite 142 dargestellt sind. Friedrich Glasl beschreibt neun Eskalationsstufen, die sich in drei Ebenen gliedern. Je höher die Stufe, desto stärker verlieren die Beteiligten die Fähigkeit zur Selbstklärung. Was mit einer Verhärtung der Standpunkte beginnt, endet bei der letzten Stufe „Gemeinsam in den Abgrund“. Zugegeben, diese Bezeichnung klingt etwas dramatisch, macht aber klar, worum es geht: Während zu Beginn noch eine gemeinsame Suche nach Lösungen möglich ist, geht es am Ende nur noch darum, dem anderen zu schaden. Dieses Modell verdeutlicht, dass nicht jeder Konflikt gleich schwer ist. Ihre Interventionen müssen zur Eskalationsstufe passen. Greifen Sie zu spät ein, verschärft das die Dynamiken. Wenn Sie jedoch zu früh eingreifen, verhindern Sie, dass die Beteiligten Eigenverantwortung übernehmen. Führung bedeutet in diesem Fall also, Eskalationsstufen zu erkennen und rechtzeitig zu handeln. Mehr darüber, wie Sie auch mit besonders gravierenden Konflikten umgehen können, erfahren Sie am Ende dieses Kapitels (Seite 151).



PRAXISTIPP: Machen Sie sich bewusst, dass Sie nicht „über den Dingen“ stehen. Auch Ihre eigene Rolle verändert sich in konflikthafter Situationen. Sie sind Teil des Systems, selbst betroffen, manchmal Auslöser oder Adressat von Konflikten. Das sollten Sie anerkennen. Ansonsten werden Sie auf hartnäckigen Widerstand stoßen.

Ein häufiger Fehler im Umgang mit Konflikten und Krisen besteht in dem Versuch, sie rein sachlich zu behandeln. Argumente werden ausgetauscht, Lösungen vorgeschlagen, Prozesse angepasst. Was dabei übersehen wird: Konflikte haben immer auch eine emotionale und eine relationale Ebene: Was sagt der Konflikt über die Beziehung der Beteiligten? Über Respekt, Status, Vertrauen? Ihre Führung gewinnt an Qualität, wenn Sie unterscheiden können, auf welcher Ebene Sie oder andere gerade in Konflikten reagieren. Sind Sie noch auf der Sachebene? Oder wird es persönlich, geht es um die Beziehung, oder reagieren Sie emotional? Eine hilfreiche Übung, um den Blick hierfür zu schärfen, finden Sie auf Seite 148.

Übung: Konfliktebenen unterscheiden

DIE SACHLICHE EBENE – WURUM GEHT ES OBJEKTIV?

- Was ist der konkrete Anlass?
 - Welche Aufgaben, Ziele oder Rahmenbedingungen stehen zur Debatte?
 - Welche inhaltlichen Positionen nehme ich wahr?
 - Welche Fakten und Informationen sind überprüfbar? Welche nur aus dritter Hand?
 - Wo gibt es reale Zielkonflikte oder Ressourcenengpässe?
- *Schreiben Sie die Situation in zwei bis drei nüchternen Sätzen auf, ohne Interpretation. Sie werden sehen, dies ist nicht leicht, denn unser Gehirn wertet sofort.*
-

DIE INDIVIDUELLE EBENE – WAS MACHT DER KONFLIKT MIT MIR?

- Welche Gedanken schießen mir durch den Kopf?
 - Fühle ich mich angegriffen, übergangen oder unter Druck gesetzt?
 - Welche persönlichen Werte oder Ansprüche sind berührt?
 - Reagiere ich stärker, als die Situation objektiv erwarten ließe?
 - Reagiere ich auf Basis meiner persönlichen Ansichten und Werte oder aus meiner Führungsrolle heraus?
- *Notieren Sie Ihre spontanen inneren Reaktionen. Diese sind Hinweise, kein Zeichen von Schwäche.*
-

DIE RELATIONALE EBENE – WAS BEOBACHTE ICH IM MITEINANDER?

- Wie ist die Atmosphäre im Raum?
 - Wer geht in Konfrontation, wer zieht sich zurück?
 - Gibt es Anzeichen für Statusfragen, Loyalitätskonflikte oder alte Muster?
 - Wird etwas indirekt ausgetragen?
- *Beschreiben Sie, was Sie tatsächlich wahrnehmen – nicht, was Sie vermuten. Die Unterscheidung zwischen Annahmen und Wahrnehmung ist entscheidend, um diese später differenziert ansprechen zu können.*
-

EMOTIONALE SIGNALE – WELCHE GEFÜHLE SIND FÜR MICH SPÜRBAR?

- Welche Gefühle nehme ich bei mir wahr?
 - Welche Emotionen nehme ich bei anderen Beteiligten wahr?
 - Mögliche Gefühle und Emotionen: Ärger, Unsicherheit, Enttäuschung, Scham, Sorgen, Angst, Verteidigungsimpuls, Frustration, Resignation ...
- *Achtung, auch hier gilt: Dass Sie Emotionen im Raum wahrnehmen, bedeutet nicht, dass Ihr Gegenüber diese Gefühle tatsächlich empfindet. Ihre eigenen Gefühle sind Daten, die Sie als Führungskraft nutzen können, wie die Zahlen aus dem letzten Reporting. Die Annahmen über die Emotionen und Gefühle anderer sind Hypothesen, die nur Ihr Gegenüber auf Nachfrage validieren kann.*
-

REFLEXION

- Auf welcher Ebene würde ich spontan typischerweise reagieren?
 - Welche Ebene würde ich möglicherweise dadurch übersehen oder übergehen?
 - Welche Ebene braucht in dieser Situation unbedingt Aufmerksamkeit?
 - Welche Ebene spreche ich mit allen Beteiligten an – welche besser in Eins-zu-eins-Gesprächen?
 - Welche der Ebenen spreche ich am wenigsten gern an? Weshalb? Was könnte mir helfen, um mich hier zu überwinden?
-

HINWEIS ZUR KULTURELLEN SENSIBILITÄT

- *Der Umgang mit emotionalen und relationalen Ebenen ist stark kulturabhängig. In manchen Organisationen ist das offene Ansprechen von Gefühlen und Beziehungsdynamiken anerkannt und erwünscht. In anderen wird es offiziell propagiert, im Alltag jedoch subtil sanktioniert. Und in wieder anderen Kulturen gilt emotionale Thematisierung als unprofessionell oder unangemessen. Nicht jede Ebene muss explizit im Teamgespräch oder auch Einzelgespräch adressiert werden. Manchmal genügt es, sie für sich selbst klar zu haben, um angemessen zu führen.*
- Was ist in meiner Organisation anschlussfähig?
 - Welche Form der Ansprache wahrt Professionalität?
 - Wo hilft es, etwas explizit zu benennen – und wo steuere ich besser indirekt?
-