

# Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Führung

In welcher Situation ist welcher Führungsstil hilfreich? Wie ändern sich Anforderungen an Führungskräfte auf den verschiedenen Hierarchieebenen? Welche Handlungsempfehlungen für Führungskräfte lassen sich aus der Hirnforschung ableiten? Antworten auf diese Fragen liefern vier neue Bücher zum Thema Führung.

► **Achim Neubarth: Führungskompetenz aufbauen. Wie Sie Ressourcen klug nutzen und Ziele stimmig erreichen.** Gabler, Wiesbaden 2011, 187 Seiten, 34,95 Euro.

Der Buchtitel lässt erst einmal vermuten, dass es sich um ein weiteres Buch zum Thema „Wie führe ich richtig?“ handelt. Das stimmt zwar, doch ist der Ansatz des Autors dennoch nicht althergebracht. Er versucht nämlich, Erkenntnisse der modernen Hirnforschung und der Psychologie in praktische Handlungsanweisungen für die Führungskraft umzusetzen. Zu Beginn geht es dabei um den starken Einfluss, den Emotionen auf das tägliche Verhalten und insbesondere auf die Entscheidungsfindung haben. Die anschließenden Kapitel behandeln die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft und wie man Werte im beruflichen Kontext findet und leben kann. Das effiziente Erreichen von Zielen und die Lob- und Feedback-Kultur im Unternehmen sind weitere Schwerpunkte. Ein Blick auf Trends, mit denen sich Führungskräfte in Zukunft konfrontiert sehen, schließt den Band ab. Zwar finden sich in dem Buch so bekannte Werkzeuge wie das Wertequadrat von Friedemann Schulz von Thun, die somatischen Marker von Antonio Damasio oder der Denkansatz des Begründers der Logotherapie, Viktor Frankl. Doch der Autor gibt dem Leser auch

neu entwickelte Hilfen an die Hand, wie das „Vier-Phasen-Modell der intuitiven Entscheidungsfindung“, den Befindlichkeits-Check oder die Kraftfeldanalyse. Eine Menge Beispiele aus der Geschichte sowie ausführlich beschriebene Coaching-Fälle machen verständlich, wie diese Tools konkret eingesetzt werden können.

*Roland Kopp-Wichmann* ■

► **Susanne Klein: Rein in die Führung. Top-Manager erläutern ihre Erfolgsstrategien.** Gabal, Offenbach 2010, 275 Seiten, 29,90 Euro.

Was macht eine erfolgreiche Führungskraft aus? Dieser Frage geht Susanne Klein mit Hilfe von 19 Interviews mit Topmanagern auf den Grund. Als die vier wichtigsten Strategien für den Erfolg als Führungskraft identifiziert sie Fokus, Energie, Kontakt und Resilienz, die sie lebendig und mit vielen Beispielen beschreibt. Dabei greift die Autorin auf Erkenntnisse aus der Glücksforschung und der Philosophie, aber auch aus der Hirnforschung zurück. Den Leser lädt sie in diesem Teil dazu ein, das eigene Verhalten zu reflektieren. Die 19 Interviews – das Kernstück des Buches – bilden dann den Gegenpart zum ersten Teil, sie erlauben einen Einblick in den Alltag der befragten Führungskräfte. Dabei stellt Klein allen

Interviewpartnern die gleichen Fragen zu ihrem Umgang mit den vier Strategien (z.B.: Wie schöpfen Sie Ihre persönliche Energie? Was bedeutet Wertschätzung für Sie? Wie gehen Sie mit Risiken um?). Diese 115 Seiten wirken teilweise langatmig, da die Antworten sich ähneln. In einer kurzen Zusammenfassung der Interviews kristallisiert Klein anschließend sieben Kernpunkte für jede Strategie heraus. Zum Abschluss erklärt der Leiter der Personalentwicklung bei einem großen Maschinenbauer, wie sich die Anforderungen bezüglich der vier Strategien auf den verschiedenen Hierarchieebenen ändern und wie die Personalentwicklung die Führungskräfte dabei unterstützen kann.

*Sabrina Neumann* ■

► **Regina Mahlmann: Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen.** Beltz, Weinheim 2011, 154 Seiten, 29,95 Euro.

Das Buch von Regina Mahlmann bietet einen Rundgang durch die gängigen grundlegenden Führungsstile – von den Klassikern autoritäres, kooperatives, situatives und Laissez-faire-Führen hin zu systemischem und symbolischem Führen. Ganz pragmatisch setzt die Autorin dabei den Fokus weniger auf die Theorie, sondern

## Die Testleser:



Dipl.-Psych. **Roland Kopp-Wichmann** ist seit über dreißig Jahren als Trainer, Coach und Redner tätig. Er hat sich auf Persönlichkeitsseminare für Führungskräfte spezialisiert. Kontakt: [www.seminare4you.de](http://www.seminare4you.de)

**Sabrina Neumann** ist freiberufliche Trainerin mit dem Schwerpunkt Verkauf. Neben interner und externer Kommunikation gehören Teamentwicklung, Marketingtraining, Bewerbungstraining und Telefontraining zu ihren Schwerpunkten. Kontakt: [www.sane-training.de](http://www.sane-training.de)

**Dr. Borris Orlikowski** arbeitet bei der HSH-Nordbank und verfügt über mehrjährige Erfahrung als Prozessberater im Bankensektor. Vor der Promotion in Kiel zum Thema „Erfolgsfaktoren virtueller Führung“ studierte er Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten Lüneburg und Keele (UK). Kontakt: [borris.orlikowski@hsh-nordbank.com](mailto:borris.orlikowski@hsh-nordbank.com)

Dipl.-Kfm. **Michael Schmidt** berät, trainiert und coacht international Führungskräfte und Unternehmen in deutscher, englischer und spanischer Sprache auf den Gebieten Führung, Konfliktregelung und Veränderungsprozesse. Er ist Partner des leadion Führungs-Instituts in Langenfeld. Kontakt: [michael.schmidt@leadion.de](mailto:michael.schmidt@leadion.de)

konzentriert sich darauf, in welchem Umfeld die Führungsstile entstanden sind, was sie bedeuten und welche Anforderungen für sie gelten. Außerdem gibt sie Hinweise darauf, wann welcher Stil hilfreich und sinnvoll ist. Damit spricht die Autorin zukünftige und junge Führungskräfte genauso an, wie all diejenigen, die sich einen knappen Überblick über die geläufigen Führungsstile verschaffen wollen. Übungen, Exkurse und Tipps erhöhen den praktischen Nutzen für den Leser. Jedes Kapitel schließt mit Anregungen speziell für Trainer, Berater und Coachs ab, in denen die Fragen nach der Zumutbarkeit, Angemessenheit und Handhabbarkeit des jeweiligen Führungsstils in den Vordergrund gerückt werden. Das Buch wird durch ein Literaturverzeichnis komplettiert.

*Borris Orlikowski* ■

► **Gudrun Happich: Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken.** Orell Füssli, Zürich 2011, 208 Seiten, 24,90 Euro.

Die Autorin schildert in 20 Kapiteln zahlreiche schwierige Führungssituationen auf allen Hierarchieebenen und zeigt konkrete Wege und Methoden auf, wie gute Führungskräfte konstruktiv damit umgehen

können. Aufbauend auf ihrer Erfahrung mit über 800 Coachingklienten stellt sie entlang des klassischen Karrierewegs eines Leistungsträgers dar, wie der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft gelingt, wie sich die Führungsaufgaben auf der unteren und mittleren Führungsebene gut gestalten lassen und was nach dem weiteren Aufstieg in das obere Management zu beachten ist. Schließlich beschreibt sie eindrucksvoll, warum das, was auf den vorherigen Managementebenen zum Erfolg geführt hat, spätestens im Topmanagement anders bewertet wird und sogar zum Scheitern führen kann. Jedes Kapitel beginnt mit der Beschreibung von Praxisbeispielen mit klarer Problemanalyse und wirksamen Lösungsansätzen. Danach entwickelt die Autorin konkrete Konzepte und Vorgehensvorschläge zur optimalen Erfüllung der jeweils wichtigsten Führungsaufgaben. Dabei kommt auch die Schilderung der Herausforderungen und Grenzen für Führungskräfte nicht zu kurz. Am Ende eines jeden Kapitels fasst die Autorin die wichtigsten Punkte sehr konkret und gut umsetzbar zusammen.

*Michael Schmidt* ■

**Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite!** ►

## Planspiel für Führungskräfte



Gerhard Etzel  
**CD-Trainingskonzept:  
Verhaltensplanspiel für  
Führungskräfte**  
2010, DVD, Trainerleitfaden,  
Teilnehmerinstruktion, Postkörbe,  
Flipcharts, Montagebaupläne,  
Orgaplan, Feedbackmaterial,  
17 Video-Tutorials  
Ladenpreis: 248,00 EUR  
Bestell-Nr.: tb-8304  
Mehr Infos und Leseprobe unter:  
[www.managerseminare.de/tb/tb-8304](http://www.managerseminare.de/tb/tb-8304)

Das Verhaltensplanspiel ist ein spannendes Instrument, um Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten in einer realitätsnahen Situation auszuprobieren. Die Teilnehmer erhalten aus der Gruppe ausführliches Feedback zur Wirkung ihres Verhaltens auf andere Menschen sowie auf die systemischen Prozesszusammenhänge. Mit dieser CD beziehen Sie kein Computerprogramm, sondern Konzept und Material für eine anspruchsvolle eintägige Unternehmens-Simulation.

### Infos:

[www.managerseminare.de/shop](http://www.managerseminare.de/shop)

Bestellung unter:

0228/97791-10

## Führungskompetenz aufbauen



## Rein in die Führung



## Führungsstile gezielt einsetzen



## Gehalt

Die wesentlichen Themen des Führungsalltags werden erfasst. Trotz der nur 186 Seiten hat das Buch durch die nicht alltägliche Perspektive aus der Sicht der Neurobiologie und der Psychologie eine hohe Informationsdichte. Kompakte Tipps wechseln ab mit tiefer gehenden Analysen in den Fallbeispielen. Viele Anregungen zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens machen die Inhalte praktisch umsetzbar.



Die Informationsdichte ist in den einzelnen Bereichen des Buches unterschiedlich hoch. Die Einführung in die vier Strategien, die daraus abgeleiteten Kernpunkte und die Sichtweise der Personalentwicklung haben eine angenehm hohe Informationsdichte. Die 19 Interviews hingegen sind inhaltlich deutlich weniger dicht – die Inhalte wiederholen sich hier öfters.



Die Informationsdichte ist angemessen, auf weitschweifige theoretische Ausführungen verzichtet die Autorin. Stattdessen bietet sie in Exkurs-Boxen Vertiefungen an, bei denen jedoch Quellenhinweise nützlich gewesen wären. Schade ist, dass sich im Literaturverzeichnis überwiegend ältere Quellen finden, die zudem unkommentiert sind.



## Visuelle Gestaltung

Durch kurze Absätze, etliche Schaubilder, Grafiken und Fotos ist das Buch leicht lesbar. Leider wirken die Grafiken und Bilder aber recht selbstgemacht. Eine professionellere grafische Aufbereitung wäre der hohen Qualität des Textes angemessener gewesen.



Die visuellen Elemente dienen dazu, den Text zu strukturieren. Konsequenterweise wird mit Überschriften, grau hinterlegten Textfeldern zur Zusammenfassung und Seitenrandbeschriftung gearbeitet. Nur wenige Grafiken lockern das Schriftbild auf. Besonders im ersten und letzten Teil des Buches hätte es mehr Möglichkeiten gegeben, Inhalte visuell zu unterstützen.



Die Inhalte werden in einem ansprechenden Format und abwechslungsreich präsentiert. Zur Orientierung dienen Kapitel- und Abschnittsüberschriften. Am Textrand finden sich Piktogramme und Kernsätze. Zahlreiche Abbildungen und Übersichten durchbrechen den Textfluss und erleichtern das schnelle und gezielte Lesen.



## Struktur/Gliederung

Das Buch ist in neun Kapitel gegliedert, die tiefer gehend aufgeschlüsselt werden. Dadurch kann man gut querlesen. Zusammenfassungen am Kapitelende fehlen, wären aber bei der Komplexität des Stoffs und der Länge einiger Kapitel hilfreich. Zwar ist neben der Literaturliste ein Abbildungsverzeichnis vorhanden – ein Stichwortverzeichnis wäre aber noch besser gewesen.



Durch die klare Struktur ist es einfach, sich in dem Buch zurechtzufinden. Das Inhaltsverzeichnis ermöglicht in Kombination mit der Seitenrandbeschriftung ein Querlesen und schnelles Wiederfinden von Inhalten. Auch das ausführliche Stichwortregister erleichtert es, Themenbereiche zu finden, überfrachtet den Leser jedoch bei einzelnen Begriffen mit der Fülle an Seitenzahlen.



Das Buch ist in sieben, ähnlich lange Kapitel untergliedert. Nach einer Einleitung werden in den ersten Kapiteln zunächst vier Führungsstil-Klassiker präsentiert. Die beiden letzten Kapitel behandeln das systemische bzw. symbolische Führen und sind die umfangreichsten. Hilfreich zur schnellen Orientierung ist die stets gleiche Gliederung der einzelnen Kapitel.



## Verständlichkeit

Die Sprache des Autors ist klar und gut verständlich. Auch komplexe theoretische Themen werden gut beschrieben und erklärt. Sehr hilfreich sind dabei die zahlreichen Beispiele aus der Geschichte oder dem Alltagsleben, die zeigen, dass Führung nicht nur im Berufsalltag vorkommt.



Die Sprache ist an die Zielgruppe der Führungskräfte angepasst. Fachbegriffe werden bei ihrer Einführung erklärt, was dem Leser das Verständnis erleichtert.



Der dargestellte Stoff liest sich einfach. Auf sprachlich komplexe Konstrukte wird zugunsten der Verständlichkeit verzichtet. Beispiele veranschaulichen die Inhalte.



## Eignung

Das Buch ist eine Mischung aus wissenschaftlichem Werk und praktischem Handbuch für den Führungsalltag. Vor allem Führungskräfte, die psychologischen Theorien bisher skeptisch gegenüberstanden, ist das Buch wärmstens zu empfehlen. Leser, die mutig sind, das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen, bekommen viele wertvolle Hinweise dafür und klare Optionen, anders zu handeln.

Eine Inspiration für Nachwuchsführungskräfte, die hier begreifen können, wie sich die Anforderungen auf den verschiedenen Hierarchieebenen ändern und wie erfahrene Führungskräfte erfolgreich mit dieser Herausforderung umgehen. Die zahlreichen Praxisbeispiele geben Anregungen für den eigenen Führungsalltag.

Das Buch ist ein nützlicher Fundus für einen anwendungsorientierten Überblick über gängige Führungsstile. Vor allem Nachwuchsführungskräfte finden in ihm viele gute Tipps für das eigene Handeln. Beratern und Trainern werden Anregungen zur Gestaltung von Lernszenarien zum Thema Führung geboten.

## Relevanz

Aus meiner eigenen Coaching-Praxis weiß ich, dass die Mehrzahl der Führungskräfte sich selbst zu wenig kennt und auch Angst davor hat, mehr über sich nachzudenken. Das Buch liefert durch den wissenschaftlichen Ansatz eine gute „Trojaner-Strategie“, mit der es dem Autor gelingt, den Leser zur vertieften Reflexion des eigenen Handelns zu verführen.



Die bewusste Konzentration auf die vier Kernthemen Fokus, Energie, Kontakt und Resilienz bietet eine strukturierte Sicht auf das Thema erfolgreiche Führung. Die themenübergreifende Einführung in die einzelnen Strategien erweitert die Sichtweise und die Interviews bringen einen konkreten Praxisbezug. Allerdings: Neu sind die Inhalte nicht.



Die knappe, aber angemessene Darstellung der präsentierten Führungsstile lässt der Autorin genügend Raum, typische Situationen aus der Praxis zu schildern, Beispiele zu geben und Übungsaufgaben zu stellen, die bei der Lösung von Führungsaufgaben hilfreich sind. Gelungen!



## Ärmel hoch!



Das Buch enthält viele theoretische und praktische Informationen und Beispiele. Trotzdem kann man der Autorin jederzeit gut folgen. Wer die passende Kombination von inhaltlicher Tiefe und konkreter Umsetzbarkeit sucht, ist hier genau richtig.

### Gehalt



Der Text ist optisch sehr gut gegliedert und damit leicht erfassbar. Allerdings sind Schaubilder, die das Geschriebene zusätzlich veranschaulichen, sehr rar – auch wenn die Autorin sehr bildhaft und nachvollziehbar schreibt. Das ist etwas schade!

### Visuelle Gestaltung



Die Autorin gibt am Anfang des Buches einen gelungenen Überblick mit einem roten Faden, dem sie durchgängig und sehr gut nachvollziehbar folgt. Alle Kapitel schließen mit einer prägnanten Zusammenfassung ab.

### Struktur/Gliederung



Das Buch liest sich leicht und zügig. Die Autorin schreibt wohltuend anschaulich und flüssig und bringt eine angemessene Anzahl an passenden Beispielen zu jedem Thema. Dabei verzichtet sie auf Denglisch und Modewörter.

### Verständlichkeit



Das Buch ist aufgrund seiner guten Verbindung von Theorie und Praxis sowohl für Unternehmer und Manager als auch für Berater, Trainer und Personalverantwortliche geeignet, die pragmatisch ihre Führungskompetenz steigern möchten.

### Eignung

Das Buch bietet sehr konkrete Ansätze und Vorgehensweisen sowohl für angehende als auch erfahrene Führungskräfte, die ihre Führungskompetenz gezielt ausbauen und dabei von der Erfahrung von vielen anderen Führungskräften profitieren möchten. Insbesondere die beschriebenen Analysemethoden und Vorgehensweisen bieten einen hohen Praxisbezug und Nutzwert.

### Relevanz



Jetzt 2 Ausgaben zum  
Vorzugspreis von nur 12,- EUR



„Ein gutes Gefühl,  
als Trainer Bescheid zu wissen!“

Jetzt Schnupperabo bestellen unter:

[www.trainingaktuell.de](http://www.trainingaktuell.de)

per E-Mail: [abo@trainingaktuell.de](mailto:abo@trainingaktuell.de)