Christian Ernst, Christoph Schaaps, Verena Schaldenat

Endlich Chefin

Von der Hochschule in den Chefsessel

Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

wbv

Christian Ernst, Christoph Schaaps, Verena Schaldenat

Endlich Chefin

Von der Hochschule in den Chefsessel

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2010

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Lektorat: Norbert Grust

Umschlagabbildung: Shutterstock

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bestell Nr.: 6004129
ISBN: 978-3-7639-4684-6 (Print)
ISBN: 978-3-7639-4685-3 (E-Book)
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Inhalt

	Vorwort	6
	Handlungsanleitung für dieses Lern- und Arbeitsbuch	9
A	So eine Überraschung	11
A1	Susanne Lorenz ist geeignet	15
A2	Susanne Lorenz ist nicht geeignet	17
B	Der Auftakt	21
B1	Die autoritäre Lösung	25
B2	Die kooperative Lösung	31
C	Entspannung nach dem Stress	43
D	Eine echte Herausforderung	55
D1	Die Überraschungsvariante	65
D2	Das persönliche Gespräch mit Zielinski	67
E	Heimweh nach Köln	69
F	Endlich ein neuer Rechner	73
G	Gedanken in der Weihnachtszeit	79
G1	Ein gut vorbereitetes Mitarbeitergespräch	87

G2	Das unvorbereitete Mitarbeitergespräch	97
H	Das neue Büro	103
H1	Susanne entscheidet alleine	107
H1a	Die Einzeltische	109
H1b	Der Gruppentisch	113
H2	Die Lösung im Team	115
H3	Die Bürolösung	117
I	Die Fortbildung	123
I1	Die Fortbildung wird bewilligt	125
I2	Die Fortbildung wird nicht bewilligt	129
J	Da liegt etwas in der Luft	133
K	Welch eine Überraschung	139
L	Auch das noch...	143
L1	Einhaltung der Kündigungsfrist	147
L2	Frühzeitig aus dem Arbeitsvertrag	151
M	Susanne kämpft	155
N	Auf der Suche	165
N1	Christian Schaller macht das Rennen	179

N2 Henning Woltermann macht das Rennen 181

O Henning Woltermann – der Neue 183

O1 Stefan Kaiser wird Projektleiter 187

O2 Henning Woltermann wird Projektleiter 191

P Let's talk English 195

Q Das Team neu ausrichten 199

Who is Who? 207

Anhang 217

Quellenangaben 221

Boxenübersicht 223

Vorwort

Prof. Dr. Christian Ernst
Fachhochschule Köln

Die Frage, ob man erfolgreiches Führungsverhalten lernen kann, beschäftigt Wissenschaftler schon seit Generationen. Auch Manager, angehende Führungskräfte und Studenten werfen – mit Blick auf die eigene Berufsbiografie – immer wieder die Frage auf, was man tun kann, um die Methoden und Techniken erfolgreicher Mitarbeiterführung zu erlernen. Nicht nur deutsche Hochschulen vermitteln seit Jahrzehnten ihren Studenten in einigen Disziplinen die Klassiker der Führungs- und Motivationstheorien. Angefangen bei Lewin und Maslow über Herzberg und Fiedler bis hin zu neueren Modellen werden Generationen von Studenten Theorieansätze vermittelt, die oftmals lediglich auf interessanten Ideen und empirischen Forschungsergebnissen basieren. Ein umfassender Ansatz ist keinem gelungen!

Vermutlich ist das Studium von Führungs- und Motivationstheorien noch keine hinreichende Bedingung, um gute und erfolgreiche Führungskräfte zu generieren. Dennoch hat man in das Curriculum zahlreicher Studiengänge genau diese Theorieansätze aufgenommen und versucht damit, den Grundstein für die Ausbildung der zukünftigen Manager zu legen. Didaktisch greift die Vermittlung von reinem Theoriewissen jedoch viel zu kurz. Deshalb wird in diesem Lern- und Arbeitsbuch versucht, Theorie und Praxis in didaktisch ansprechender Form miteinander zu verbinden. Die klassischen Führungs- und Motivationstheorien werden eingebunden in eine interessante Story, die ich gemeinsam mit engagierten Studierenden entwickelt habe.

Die Protagonistin der Story, Susanne Lorenz, ist eine Hochschulabsolventin, die schon kurz nach dem Studium in Schritten in die Führungsverantwortung hineinwächst. Im Rahmen der Geschehnisse, die in prosaischer Form dargestellt werden,

entstehen immer wieder klassische Entscheidungssituationen, die der Leser gemeinsam mit der Hauptfigur „durchlebt“. Dabei werden, je nach Entscheidung, unterschiedliche Handlungsstränge entwickelt, die den Leser herausfordern, sich intensiv mit Führungsentscheidungen auseinanderzusetzen. Immer wieder wird die Story durch Lernboxen ergänzt, durch die die Ereignisse der Story mit klassischen Führungs- und Motivationstheorien in Verbindung gebracht werden. Es handelt sich – in literarischer Freiheit – förmlich um eine Auferstehung der Väter der Führungslehre, die der jungen Managerin immer wieder wertvolle Tipps geben. Dadurch werden Theorieansätze lebendig und deren praktische Relevanz verdeutlicht.

Kohorten von Studenten und Nachwuchsführungskräften haben sich in ihrer Ausbildung mit trockener Theorie gequält. Dieses Buch soll aufzeigen, dass Theorie nicht trocken sein muss, sondern im Lichte ihrer praktischen Bedeutung durchaus spannend sein kann. Das Erlernen von Theorien und wissenschaftlichen Modellen soll damit didaktisch bereichert werden.

Mein besonderer Dank gilt Verena Schaldenat und Christoph Schaaps, die an der Erstellung dieses Buches maßgeblich beteiligt waren. Auch Anne Kronenberg hat lange an der Erstellung des Werkes mitgearbeitet und wesentliche Beiträge geliefert. Zugleich danke ich meiner Frau, Sabine Ernst, für wertvolle Anregungen und meinen Töchtern, Katharina und Julia, für das Verständnis, dass engagierte Arbeit Zeit absorbiert, die für das Familienleben verloren geht.

Ich würde mich freuen, wenn Sie, liebe Leser, sich herausgefordert fühlen, Feedback zu diesem Buch zu geben oder für eine Fortsetzung der Story Anregungen zu liefern. Ich bin gespannt auf Ihre E-Mail an christian.ernst@fh-koeln.de.

Prof. Dr. Christian Ernst
Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences
Claudiusstr. 1
50678 Köln

Handlungsanleitung für dieses Lern- und Arbeitsbuch

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

bevor Sie in die Lektüre einsteigen, möchten wir Ihnen vorab einige Hinweise zum Umgang mit dem vorliegenden Buch geben:

„Endlich Chefin" erzählt die Geschichte von Susanne Lorenz, einer Hochschulabsolventin der Fachhochschule Köln, die bereits kurz nach ihrem Studium Schritt für Schritt in eine Führungsposition hineinwächst. Wie auch im realen Berufsleben steht die Hauptdarstellerin immer wieder vor klassischen Entscheidungssituationen, welche Sie – als Leser – gemeinsam mit der jungen Führungskraft durchleben können. Um sich intensiv mit diesen Führungsentscheidungen auseinanderzusetzen, werden Sie von Zeit zu Zeit vor die Wahl gestellt, wie die aufgeworfene Fragestellung von der Protagonistin gelöst werden soll: „Wie würden Sie entscheiden?" Wenn Sie als Leser entscheiden sollen, ist dies mit dem Symbol ⊙ gekennzeichnet. Folgen Sie dann dem Handlungsstrang, der Ihrer Meinung nach der Richtige ist.

Als Lern- und Arbeitsbuch wird die Story durch *Lern-, Info- und Aufgabenboxen* ergänzt. Diese Abschnitte sollen Sie dabei unterstützen, Wissen aufzubauen, zu vertiefen und einzuüben.

Bei den ***Lernboxen*** handelt es sich – in literarischer Freiheit – förmlich um eine Auferstehung einflussreicher Persönlichkeiten der Führungslehre, die der Nachwuchsmanagerin immer wieder zur Seite stehen und wertvolle Tipps geben. Dadurch werden Frau Lorenz` Erlebnisse im Berufsalltag in lebendiger Form mit den klassischen Theorienansätzen in Verbindung gebracht. ***Infoboxen*** bieten Ihnen sinnvolle Hintergrundinformationen. Die Infoboxen finden Sie immer dort, wo zusätzliche fachspezifische Hinweise zum besseren Verständnis der Ereignisse beitragen. Und ***Aufgabenboxen*** sollen Sie als Leser herausfordern, sich noch inten-

siver mit den Führungsherausforderungen der beschriebenen jungen Frau auseinanderzusetzen, und Ihnen die Möglichkeit bieten, Ihr Wissen zu testen. Die entsprechenden Lösungsansätze finden Sie am Ende des Buches. Im ***Who is who?*** finden Sie die Porträts der wichtigsten Nebendarsteller: Familie, Freunde und Kollegen der Protagonistin werden hier eingehend vorgestellt, und Sie erfahren mehr über die Stärken und Schwächen der handelnden Personen. Zum Abschluss werden Ihnen im ***Anhang*** noch einige Literaturhinweise gegeben.

Hinweis: Lediglich aus Gründen der Praktikabilität und besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils männliche und weibliche Personenbezeichnungen zu verwenden.

A So eine Überraschung

Es gibt Tage, da steht man morgens auf und könnte die Welt umarmen: „Das wird mein Tag.“ Susanne Lorenz steht die Freude ins Gesicht geschrieben. Sie hat es sich an ihrem kleinen Frühstückstisch gemütlich gemacht, nippt an ihrem leicht gesüßten Cappuccino und denkt an den gestrigen Nachmittag. „Dass gerade ich, wo ich erst seit zwei Jahren im Beruf bin, die Projektleitung übertragen bekommen habe, macht mich doch richtig stolz.“ Am Vortag bat Gerd Hoffmann, der Leiter der Marketingabteilung der KESS BauMa GmbH, kurz vor Feierabend seine Mitarbeiterin Susanne Lorenz in sein Büro, setzte seine im Marketing schon bekannte gönnerhafte Miene auf und eröffnete ihr die frohe Nachricht.

Hoffmann, der mit seiner altmodischen Brille und den meist blaufarbenen Hemden und geblümten Krawatten immer ein wenig altbacken wirkt, kam sofort zur Sache: „Ich habe mir überlegt, dass ich Ihnen die Projektleitung der neuen Frühjahrskampagne ‚Flower Power’ übertragen möchte!“ Der väterlich wirkende Vorgesetzte hielt einen Moment inne, um die Reaktion seiner jungen Mitarbeiterin zu beobachten.
Üblicherweise kümmert sich der agile Marketingleiter selbst um solch wichtige Kampagnen. Doch aufgrund der derzeitigen zeitlichen Engpässe hat er sich entschieden, Susanne Lorenz das Vertrauen zu geben. Und das, obwohl ihm natürlich bewusst ist, dass andere Mitarbeiter seiner Abteilung deutlich länger im Unternehmen sind und sicher auch gerne diese Aufgabe übernommen hätten. Aber Marketing ist für Hoffmann eben ein knallhartes Geschäft und da muss man schauen, dass höchstmögliche Kompetenz zur Geltung kommt. Er hatte sich deshalb nach reiflicher Überlegung für Susanne Lorenz entschieden und amüsierte sich ein wenig über den Stolz, der sich sanft in Susannes Gesicht auszubreiten scheint.

Bei dem Projekt geht es um die konsequente Umsetzung der von der Konzernleitung gesetzten Ziele und der sich daraus ableitenden Aufgaben. Die KESS BauMa GmbH blickt auf vier sehr erfolgreiche Jahre zurück. In der letzten Jahresbilanz

konnte der Konzern nochmals einen Gewinnanstieg von 12 Prozent verbuchen. Kontinuierlich wird konzernweit auf das Ziel der Marktführerschaft hingearbeitet. Der Fokus liegt dabei hauptsächlich auf dem bundesweiten Aufbau neuer Filialen. Jedoch darf der Ausbau des Bekanntheitsgrades und des Unternehmensimages nicht vernachlässigt werden. Ohne Kunden kein Umsatz, ohne Umsatz kein Gewinn. Aus diesem Grund wurde schon im vergangenen Sommer eine neue Marketingstrategie ins Leben gerufen: „Jahreszeitenbezogene Kundenwerbung". Mit diesem Konzept scheint der Baumarkt bei seiner Kundschaft voll ins Schwarze getroffen zu haben. Zum nahenden Frühjahr wurde nun unter Hochdruck das Projekt „Flower Power" konzipiert. Der Erfolg der Kampagne trägt auch einen Großteil zur Platzierung im Ranking der umsatzstärksten Baumärkte bei, welches traditionell im Herbst erscheint.

Susanne Lorenz ist eine 28 Jahre junge, dynamische Mitarbeiterin der Marketingabteilung, die nach einer Berufsausbildung als Industriekauffrau bei Ford ein BWL-Studium an der Fachhochschule Köln mit Bestnoten abgeschlossen hat. Es verwundert nicht: Denn Susanne Lorenz ist nicht nur sehr aufstiegs- und karriereorientiert und fordert viel von sich selbst, sondern sie ist zudem sichtbar selbstbewusst und kommunikativ – alles Eigenschaften, die für eine erfolgreiche berufliche Karriere sehr förderlich sind.

Vor zwei Jahren ist die junge und auffallend hübsche Frau als Marketingassistentin bei der KESS BauMa GmbH eingestiegen. Da sie damals einige Stellen zur Auswahl hatte, ist der agilen Rheinländerin die Entscheidung nicht leichtgefallen. Das Unternehmen ist eine Baumarktgruppe mit 3.500 Mitarbeitern in Deutschland, mit einer zunehmend internationalen Ausrichtung, wenn auch die ausländischen Standorte derzeit noch spärlich sind. In der Unternehmenszentrale in Köln arbeiten 550 Mitarbeiter.

Mit ihren ersten zwei Berufsjahren im zentralen Marketing kann Susanne wirklich zufrieden sein. Gerd Hoffmann, ihr Chef, ist zwar eine zuweilen sehr konsequente und fordernde Führungskraft, aber sie hat schon in den ersten 24 Monaten ihrer Berufskarriere viel vom ihm gelernt. Er selbst beschreibt Susanne Lorenz, die aus einem gutbürgerlichen Haus stammt und vor der Berufsausbildung ein katholisches Mädchengymnasium besucht hat, als fachlich sehr kompetent, kommunikationsstark und auch zielstrebig. Susanne arbeitet im Schnitt zehn Stunden täglich und ist jederzeit bereit, auch ihre Abendstunden für den Job zu opfern. Solche Mitarbeiter möchte man als Marketingchef nicht missen. Und er hat sich Frau Lorenz im Rahmen ihrer Diplomarbeit, die sie im Unternehmen absolviert hat, ja auch selbst ausgesucht.

Aber natürlich ist diese junge Frau nicht nur perfekt: Wenn Entscheidungen zu treffen sind, tut sich Susanne Lorenz etwas schwer: So war vor einigen Wochen auch für ihren Chef offenkundig, wie schwierig es für Frau Lorenz war, als sie sich für einen von drei Plakatentwürfen entscheiden musste, die eine Agentur erarbeitet hatte. Man konnte die Diplom-Kauffrau dabei als risikoscheu und „kleinkariert" erleben. Bei allen Entwürfen fielen ihr mehr Bedenken ein, als dass sie positive Aspekte gesehen hätte.

Wenn man Hoffmann selbst direkt auf die Defizite der jungen Mitarbeiterin ansprechen würde, käme als spontane Antwort: Susanne neigt dazu, kritische, aber durchaus gut gemeinte Anmerkungen des Vorgesetzten oder der Kollegen schnell persönlich zu nehmen, und reagiert beleidigt. Dass sie sich immer sofort angegriffen fühlt und rechtfertigt, geht den anderen manchmal gehörig auf die Nerven.

Susanne Lorenz hat jedoch nicht nur den Beruf im Kopf. Nein, auch ihr Freund, Sven Hagenwald, mit dem sie bereits seit drei Jahren zusammen ist, spielt in ihrem Leben eine durchaus gewichtige Rolle. Schade findet sie nur, dass Sven seit seinem Studienabschluss vor sechs Monaten in München bei PROFIT, einer namhaften Unternehmensberatung, arbeitet und die gemeinsame Zeit nun nur noch auf das Wochenende fällt. An so eine Wochenendbeziehung muss man sich erst gewöhnen, denkt Susanne manchmal.

Den Rest ihrer knappen Freizeit verbringt Susanne Lorenz am liebsten mit ihren Freunden. Darüber hinaus setzt sie sich durch ihre eloquente Art als ehrenamtliches Mitglied im Vereinsvorstand des Tennisclubs Porz e. V. gelegentlich richtig gut in Szene. Denn eines kann die lebendige Rheinländerin schon wirklich gut: Akzente setzen und die Dinge vorantreiben, obwohl genau das anderen manchmal „sauer aufstößt", da sie zu Alleingängen neigt.

Ihre Mutter, Elfriede Lorenz, würde behaupten, dass sie die Durchsetzungsstärke nicht vom Vater hat, der als Sachbearbeiter im Finanzamt Köln seine Brötchen verdient. Die Mutter ist Krankenschwester an der Universitätsklinik Köln und kann aufgrund ihrer starken Persönlichkeit schon eher als „Genlieferantin" dieser dynamischen jungen Frau gelten. Die Mutter kennt ihre Tochter natürlich sehr genau: „Schon als Kind ist sie gerne mal mit dem Kopf durch die Wand…", so der Originalton der Mutter. Susannes Vater Günther schätzt an seiner Tochter vor allem die Ausdauer, mit der sie ihre Ziele verfolgt, und sieht dies zuweilen auch als familiäres Substitut für seine eigene Bequemlichkeit, die seinen beruflichen Erfolgen Grenzen gesetzt hat.

Wenige Tage, nachdem der Marketingchef ihr seine Entscheidung mitgeteilt hat, ist die erste Euphorie verflogen. „Nun soll ich also eine erste Führungsaufgabe als

Projektleiterin übernehmen“, schießt es Susanne Lorenz durch den Kopf. „Ob ich dieser Aufgabe gewachsen bin? Ob mich vor allem die älteren Kollegen als Projektleiterin akzeptieren werden? Ob ich überhaupt geeignet bin für eine Führungsaufgabe und die große Verantwortung?“ Fragen über Fragen, die Susanne Lorenz an diesem Tag verfolgen. Leise Zweifel kommen auf. Und noch wäre es ja nicht zu spät, dem Marketingleiter für den Vertrauensbeweis zu danken, aber die Offerte freundlich abzulehnen. Susanne Lorenz denkt darüber nach, ob sie selbst aufgrund ihrer Persönlichkeit für diesen Job geeignet ist.

Aufgabenbox

Was denken Sie? Erstellen Sie anhand der beigefügten Checkliste ein kleines Persönlichkeitsprofil von Susanne Lorenz, um die Frage der Eignung für die Projektleitung zu klären. Hinweise dafür finden Sie im einleitenden Text.

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Durchsetzungsfähigkeit					
Einsatzbereitschaft					
Entscheidungsstärke					
Initiative					
Kommunikationsfähigkeit					
Problemlösungsfähigkeit					
Belastbarkeit					
Teamfähigkeit					
Verantwortungsbereitschaft					
Kritikfähigkeit					

Nun bleibt nur noch die Frage, ob Susanne Lorenz mit diesen Persönlichkeitsmerkmalen tatsächlich für eine Führungsaufgabe geeignet ist.

WIE WÜRDEN SIE ENTSCHEIDEN?

⊙ *Wenn Sie der Meinung sind, Susanne Lorenz sollte den Job als Projektleiterin annehmen,* ***lesen Sie bitte weiter bei A1 (Seite 15)***.

⊙ *Wenn Sie der Meinung sind, Susanne Lorenz ist nicht optimal für den Job als Projektleiterin geeignet,* ***lesen Sie bitte weiter bei A2 (Seite 17)***.

A1 Susanne Lorenz ist geeignet

Sie sind also der Meinung, Susanne Lorenz wird die Projektleitung meistern. Gut so! Warum sollte Susanne auch nicht als Gruppenleiterin bestehen und erfolgreich sein? Sie selbst kommt nach reiflicher Überlegung auch zu der Erkenntnis, dass sie es sich zutrauen kann. Ihr Selbstbild sieht folgendermaßen aus:

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Durchsetzungsfähigkeit				×	
Einsatzbereitschaft					×
Entscheidungsstärke		×			
Initiative			×		
Kommunikationsfähigkeit				×	
Problemlösungsfähigkeit				×	
Belastbarkeit				×	
Teamfähigkeit		×			
Verantwortungsbereitschaft					×
Kritikfähigkeit		×			

Susanne denkt, es kann nicht falsch sein, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein, besonders dann, wenn so wichtige Entscheidungen anstehen. Dass sie selbst noch nicht die perfekte Führungskraft ist, ist Susanne also klar.

Heute verkündet sie ihrem Chef, dass sie die Projektleitung gerne übernimmt und sich auf diese Aufgabe freut.

⊙ *Lesen Sie nun die Lernbox „Eigenschaftstheorien“ auf* ***Seite 18****. Dort können Sie erfahren, wie die Wissenschaft den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft und dem Führungserfolg einschätzt.*

A2 Susanne Lorenz ist nicht geeignet

Sie glauben also aufgrund Ihrer Persönlichkeitsanalyse, dass Susanne Lorenz nicht geeignet ist, als Gruppenleiterin zu bestehen und erfolgreich zu sein? Schauen Sie doch einmal, wie Susanne Lorenz sich selbst einschätzt:

	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Durchsetzungsfähigkeit				×	
Einsatzbereitschaft					×
Entscheidungsstärke		×			
Initiative			×		
Kommunikationsfähigkeit				×	
Problemlösungsfähigkeit				×	
Belastbarkeit				×	
Teamfähigkeit		×			
Verantwortungsbereitschaft					×
Kritikfähigkeit		×			

Nachdem Susanne dieses Selbstbild erstellt hat, weiß sie nicht so recht, wie sie sich entscheiden soll. In solchen Situationen spricht sie am liebsten mit Vertrauten darüber, was sie tun soll. An einem Abend trifft sie sich mit Patrick Hager, einem alten Schulfreund, der heute als Personalreferent in einem mittelgroßen rheinischen Unternehmen arbeitet. Für den Abend hat Susanne sich mit ihm verabredet. Patrick kennt Susanne sehr gut und hat ihre Selbstzweifel schon bei früheren Gelegenheiten kennengelernt. Nach einem ausgiebigen Abendessen in der Kölner Südstadt, unweit des Chlodwigplatzes und der Fachhochschule, in der Susanne studiert hat, entzündet sich eine hitzige Diskussion zwischen den beiden. Patrick ist tatsächlich ein Motivationstalent und schafft es innerhalb von drei Stunden und fünf Gläsern „Kölsch“, die Zweifel bei Susanne zu zerstreuen. „Ich habe schon ganz andere gesehen, die eine solche Projektleitung gestemmt haben. Dann schaffst du

das doch mit links“, schlussfolgert Patrick mit einem Lächeln auf den Lippen. Susanne fühlt sich sichtlich geschmeichelt und geht gestärkt aus diesem Gespräch. Bei Patrick bleibt insgesamt das Gefühl, dass Susanne entscheidungsstärker sein sollte. „Das muss sie eben noch lernen“, denkt er bei sich. Am nächsten Tag verkündet Susanne – gestärkt durch den Zuspruch von Patrick – ihrem Chef, dass sie die Projektleitung gerne übernimmt und sich auf diese Aufgabe freut.

⦿ *Lesen Sie nun die nachfolgende Lernbox. Dort können Sie erfahren, wie die Wissenschaft den Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft und dem Führungserfolg einschätzt.*

Lernbox

Eigenschaftstheorien

Gerade in ihr Büro zurückgekehrt, greift Susanne zum Telefonhörer und wählt die Nummer ihrer Patentante. Marianne ist eine von drei Schwestern ihrer Mutter und war in beruflicher Hinsicht immer so etwas wie ein Vorbild für Susanne. Nach einer kaufmännischen Ausbildung in einem renommierten Verlagshaus und zahlreichen Weiterbildungen an verschiedenen Abendschulen hatte sie sich bei jenem Verlag fleißig die Karriereleiter hinaufgearbeitet. Schließlich hatte sie es vor einigen Jahren dann endlich in die lange ersehnte Führungsposition geschafft. Dieses Engagement und diese zielstrebige Hartnäckigkeit hat Susanne immer bewundert und sich zum Vorbild gemacht, und dementsprechend stolz war sie jetzt, ihrer Patentante berichten zu können, dass sie eine Projektleiteraufgabe übernimmt.

Nach kurzem Austausch der üblichen Nettigkeiten fällt Susanne dann auch schnell mit der Tür ins Haus. Die Neuigkeit platzt förmlich aus ihr heraus. Sie berichtet ihrer Patentante aber auch von ihren Zweifeln. Daraufhin entgegnet ihre Tante: „Als ich damals vor einer ähnlichen Entscheidung stand, wollten mir auch einige ältere Kollegen Ratschläge geben. Damals waren die allerdings nicht besonders nett gemeint, denn vorherrschende Meinung war in den starren Köpfen dieser Leute zumeist noch das, was man heute die **„Great Man Theory“** nennt. Die Leute waren damals vielfach noch von dem Gedanken überzeugt, dass der Führungserfolg ausschließlich und unmittelbar von den Eigenschaften einer Führungskraft bestimmt wird.“

Historisch basiert die Behauptung, dass der Führungserfolg hauptsächlich auf Merkmalen der Person aufbaut, auf der Analyse erfolgreicher Persönlichkeiten, z. B. Mahatma Ghandi, Winston Churchill und Henry Ford. Sechs Eigenschaftsmerkmale lassen sich in den meisten Studien dieser Zeit finden:

1. **Physische Charakteristika**
   (Alter, Erscheinungsbild, Größe, Gewicht)
2. **Soziale Herkunft**
   (Ausbildung, sozio-ökonomische Stellung)
3. **Fähigkeiten**
   (Urteilskraft, Wissen, Ausdrucksfähigkeit)
4. **Persönlichkeit**
   (Anpassungsfähigkeit, Dominanz, Selbstvertrauen)
5. **Aufgabenbezogene Charakteristika**
   (Leistungsmotiv, Verantwortungsbewusstsein, Initiative, Ausdauer, Aufgabenorientierung)
6. **Soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten**
   (Kooperationsbereitschaft, Popularität, interpersonelle Kompetenz)

Tante Marianne, die bei solchen Gelegenheiten gerne einmal mit akademischer Attitüde auftrumpft, erläutert: „Vorherrschend war vielfach die Meinung, dass das Training solcher Eigenschaften kaum möglich sei. Ich erinnere mich noch genau an die Worte eines Kollegen, der zu mir sagte: ‚Frau Kohnen, als Führungsperson wird man geboren, das kann man nicht lernen.' Du kannst dir vorstellen, was ich davon gehalten habe. Mittlerweile gilt das alles ja auch längst als überholt und empirisch nicht nachweisbar."

Susanne entgegnet: „Was ich allerdings einigermaßen interessant finde, ist das ‚**Fünf-Faktoren-Modell'** von Howard/Howard, einer der jüngsten Ansätze der sogenannten Eigenschaftstheorien." Unter den **„Big Five"** werden folgende Persönlichkeitsdimensionen verstanden:

- **Extraversion**
  (Merkmale: gesellig, gesprächig, großzügig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv, durchsetzungsfähig, initiativ)
- **Emotionale Stabilität**
  (Positive Merkmale: ruhig, enthusiastisch, sicher. Negative Merkmale: angespannt, ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht verärgert, besorgt, unsicher)
- **Verträglichkeit**
  (Merkmale: freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, gutherzig)
- **Gewissenhaftigkeit**
  (Merkmale: zuverlässig, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd)

- **Offenheit für Erfahrung**
  (Merkmale: einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, aufgeschlossen, intellektuell)

Im Rahmen der Eigenschaftstheorien sind in den vergangenen Jahrzehnten mehrere Langzeitstudien durchgeführt worden, die einen positiven Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und dem beruflichen Status nachweisen konnten. Allerdings werden auch hier solche Dinge wie Intelligenz, sozialer Habitus (Umgangsformen, unternehmerisches Denken, Kleidung/Stil, persönliche Souveränität und Selbstsicherheit) und soziale Herkunft meist außer Acht gelassen.

„Na ja, du kannst dir ja denken, dass ich nicht wirklich von diesen Theorien überzeugt bin, da diese doch zu einseitig ausgerichtet sind", offenbart die Patentante in resoluter und doch eher undogmatischer Form ihre Meinung. „Ich freue mich dennoch wahnsinnig für dich und glaube, dass du dir diese Aufgabe zu Recht zutraust. Ich bin davon überzeugt, dass du das schaffst. Und wenn du mal nicht so richtig weiter weißt und ein bisschen Zuspruch brauchst, dann weißt du ja, wo du mich findest. Dann rufst du einfach an, oder vielleicht treffen wir uns ja auch bald mal wieder. Deine Mutter hat doch bald Geburtstag. Also spätestens dann sehen wir uns ja. Ich muss jetzt aber hier auch mal weitermachen."

Susanne ist so froh über die Worte ihrer Patentante, dass sie gar nicht gemerkt hat, dass sie mit großen Augen, gebannt lauschend, in ihrem Büro gesessen hat, ohne selbst viel zu dem Gespräch beigetragen zu haben. „Nun aber an die Arbeit", denkt sie. Als sie bemerkt, dass sie etwa fünf Minuten lang gedankenverloren in einem Stapel Unterlagen gekramt hat, wird ihr klar, wie sehr die neue Situation ihre Gedanken absorbiert.

B Der Auftakt

Ein dreimonatiges Projekt zu leiten ist sicher keine unlösbare Aufgabe. Aber selbst das Sagen zu haben und die volle Verantwortung für den Projekterfolg, das ist doch nun wirklich eine neue Herausforderung. Und immer wieder kreisen Susannes Gedanken darum, wie wichtig gerade diese Frühjahrskampagne für den geschäftlichen Erfolg des ganzen Unternehmens ist. Kein Wunder, dass bisher immer der Marketingleiter dafür verantwortlich war. Nachdem Susanne Lorenz sich einige Tage Gedanken über den Projektverlauf gemacht hat, erkennt sie, dass natürlich auch die verfügbaren Ressourcen sehr wichtig sind. Das Budget für die Frühjahrskampagne ist traditionell gut ausgestattet. Auch zeitlich ist es in drei Monaten zu schaffen, eine gute „Frühjahrskampagne" auf die Beine zu stellen. Was ihr jedoch Kopfzerbrechen bereitet, ist die personelle Aufstellung des Projektteams. Bislang weiß Susanne über „ihr Team" nur das, was Herr Hoffmann ihr in seiner letzten Mail eröffnet hat.

Liebe Frau Lorenz,

leider können wir uns nicht mehr persönlich vor dem Projektstart sprechen, da ich in Hamburg an einem Workshop teilnehme. Mittlerweile stehen die Kollegen, die an der Frühjahrskampagne mitwirken werden, fest. Peter Schmitz (Kollege aus dem Produktmanagement), Maximilian Kowalski und Sonja Herzog werden Sie tatkräftig unterstützen und sind Ihnen somit unterstellt. Die Herren Schmitz und Kowalski haben im letzten Jahr schon einmal erfolgreich unter meiner Leitung mitgearbeitet. Bitte wenden Sie sich an Frau Schlütter aus der Personalabteilung. Frau Schlütter wird Ihnen die Personalakten ihrer drei Teammitglieder zur Verfügung stellen, damit Sie sich vorab ein Bild über die fachlichen Kompetenzen machen können. Ich habe Sie bereits angekündigt.

Ich wünsche Ihnen einen guten Start am Montag. Ich werde Donnerstag nächster Woche wieder in Köln sein und freue mich auf eine persönliche Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen
Gerd Hoffmann

Mit dem Ausdruck der Mail macht sich Susanne auf den Weg in die Personalabteilung. Sie kennt die Kollegen zwar flüchtig und ist auch per „Du“ mit ihnen, wie mit allen anderen aus dem näheren Umfeld auch. Aber so richtig einschätzen kann sie diese noch nicht. Deshalb ist es eine gute Idee, findet sie, sich erst einmal mit den Personalakten vertraut zu machen. Sie vertraut auf Herrn Hoffmanns Händchen für die Teamzusammenstellung. Frau Schlütter, eine freundliche Dame Mitte fünfzig, die mit ihrem Hang zu knallbunter Kleidung in gewisser Weise ein modisches Markenzeichen in der Personalabteilung setzt, hat die notwendigen Informationen bereits zusammengestellt. „Vielen Dank für Ihre Bemühungen, Frau Schlütter.“ Bewaffnet mit Papier, Bleistift und einer Tasse Tee macht sich Susanne in alphabetischer Reihenfolge an die Auswertung der Unterlagen.

Sonja Herzog ist angehende Industriekauffrau im dritten Lehrjahr. Sie hat ausgezeichnete Noten, und das Feedback der bisher durchlaufenen Abteilungen ist durchweg positiv. „Frau Herzog zeigt ein gutes Verständnis für kaufmännische Abläufe. Des Weiteren arbeitet sie eigenständig und zeigt eine hohe Lernbereitschaft. Bei Teamarbeiten setzt sie sich gut ein. Woran Frau Herzog noch arbeiten sollte, ist ihre Nervosität bei Präsentationen. Des Weiteren wurde als Ziel für das letzte Ausbildungsjahr die aktive Beteiligung in Arbeitsgruppen festgelegt“, schreibt Herr Zarelli, der Ausbilder der zuletzt durchlaufenen Abteilung. Mit anderen Worten, Frau Herzog kann sich gegen andere Kollegen nicht gut durchsetzen. Susanne ist sich dennoch sicher, dass die 21-Jährige das Team gut administrativ unterstützen kann.

Als Nächstes nimmt sie sich die Unterlagen von Maximilian Kowalski vor. Kowalski macht auf Susanne einen ehrgeizigen Eindruck. „Nebenberuflich ein Studium an der Fernuni Hagen, nicht schlecht“, geht ihr durch den Kopf. „Wenn der 31-jährige Marketingspezialist sich auch ebenso ehrgeizig bei der Entwicklung der Frühjahrskampagne engagiert, wird er sich gut einbringen können.“ Fachlich gut aufgestellt, zeigen sich bei den sozialen Kompetenzen einige Defizite. Sie liest abschließend die letzte Beurteilung des derzeitigen Vorgesetzten, schlägt die Personalakte zu und notiert sich als erste Einschätzung: *„Max Kowalski fühlt sich vielen seiner Kollegen fachlich überlegen, weiß alles besser, aber Verantwortung übernehmen ist nicht sein Ding.“*

Als Letztes nimmt sie sich die Akte von Herrn Peter Schmitz vor. Der mit 38 Jahren Älteste in der Projektgruppe besitzt gute Branchenkenntnisse, da er nicht nur eine Ausbildung in dem Bereich absolviert hat, sondern auch seit vielen Jahren im Produktmanagement tätig ist. Aus der Dokumentation des vergangenen Mitarbeiterfördergesprächs geht hervor, dass er selbst eine Teamleitung anstrebt. „Hoffentlich geht das gut, wenn ich nun das Sagen habe“, denkt Susanne. Dabei reflektiert sie