

ARBEITSHEFTE  
**FÜHRUNGS-  
PSYCHOLOGIE**

BAND 82

Herausgeber  
Gerhard Raab  
Nicolas Crisand

Andrea Revers · Philip Streit

# Positiv Führen mit Neuer Autorität

Wie Sie mit schwierigen Menschen,  
Missständen und Altlasten  
konstruktiv umgehen

2. Auflage

## Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Führungsstile – Management by Objectives (AHF 3)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Motivation durch Zielvereinbarungen (AHF 56)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphatiere können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)

## Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an [post@edition-windmuehle.de](mailto:post@edition-windmuehle.de) und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE  
**FÜHRUNGS-  
PSYCHOLOGIE**  
BAND 82

Gründer der Reihe  
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber  
Prof. Dr. Gerhard Raab  
Nicolas Crisand

Andrea Revers · Dr. Philip Streit

# Positiv Führen mit Neuer Autorität

Wie Sie mit schwierigen Menschen,  
Missständen und Altlasten  
konstruktiv umgehen

2. Auflage 2021

ISBN 978-3-86451-083-0

**Alle Rechte vorbehalten**

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2021 EDITION WINDMÜHLE  
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG  
Postfach 73 02 40  
22122 Hamburg  
Telefon +49 40 679430-0  
Fax +49 40 67943030  
post@edition-windmuehle.de  
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg  
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b>	5
<b>Einleitung: Was macht Führung aus?</b>	7
<b>1 Umgang mit schwierigen Mitarbeitern – Führen mit Neuer Autorität</b>	11
1.1 Wirkung durch Selbstwirksamkeit	11
1.2 Souveränität und Stärke durch Neue Autorität	16
1.3 Führen mit Neuer Autorität in der Praxis	19
1.4 Deeskalation: Bleiben Sie ruhig und cool!	26
1.5 Vorrang für die Beziehung	32
1.6 Die Kraft der Unterstützung	38
1.7 Präsenz und wachsame Sorge aufbauen	49
1.8 Gewaltloser Widerstand	57
1.9 Wiedergutmachung	67
<b>2 Damit es gar nicht erst soweit kommt – Wege zur positiven Führung</b>	73
2.1 Positive Autorität	73
2.2 Sorgen Sie für gute Kommunikation	76
2.3 Das Positive Mitarbeiterinterview (PMI)	80
2.4 Management by walking around	87
2.5 Wenn Energien fließen	89
2.6 Stärkenorientierte Führung	93
<b>3 Sich selbst und andere stärken – die Kunst der Selbstführung</b>	101
3.1 Zehn Möglichkeiten, sich persönlich zu stärken	101
3.2 Lernen Sie Ihre Stärken kennen	103
3.3 Setzen Sie Ihre größten Stärken bewusst ein	105
3.4 Erzähle deine Erfolgsstory ...	106
3.5 Dankbarkeit strahlt zurück	108
3.6 Bemerken Sie drei gute Dinge täglich	110
3.7 Vergeben befreit	112
3.8 Die Freuden des Lebens genießen	114
3.9 Kommunizieren Sie aktiv und konstruktiv	115
3.10 Mach anderen ein Kompliment	118

► Inhaltsverzeichnis

3.11 Tue anderen etwas Gutes	121
3.12 Sich und andere stärken	123
3.13 Passt es wirklich?	124
<b>Zusammenfassung und Fazit</b>	126
<b>Literaturverzeichnis</b>	128
<b>Stichwortverzeichnis</b>	132
<b>Über die Autoren</b>	134

## Vorwort zur 2. Auflage

*»The most important ist the engaged person.«  
(Martin Seligman)*

Nun sind drei Jahre vergangen, in denen wir das Konzept der Positiven Führung mit Neuer Autorität in Unternehmen vorgestellt und diskutiert, Führungskräfte trainiert und gestärkt haben. Unsere Botschaft: Führung schafft geordnete Rahmenbedingungen in guter Beziehung. Starke und positive Führungskräfte sind der Schlüssel zum Erfolg.

Denn wer stark ist, kommt in den Flow und kann Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anstecken und mitreißen. Wer stark ist, ist selbsteffizient und erlebt sich in der Führung als wirksam. Die Dinge gelingen. Wer stark ist, erholt sich leichter. Denn natürlich gehören Krisen und Rückschläge zum Arbeitsalltag. Doch wer stark ist, ist auch offen – für Neues, für Veränderungen, für Kritik – und findet andere Wege als die übliche Führungsroutinen. Und nicht zuletzt: Wer stark ist, kann auch NEIN sagen, konsequent handeln. Das bildet die Basis für gute Führungsarbeit. Die darauf aufbauenden Handlungsprinzipien und die Elemente zur Selbststärkung finden Sie in diesem Buch.

Die Rückmeldungen aus der Praxis zeigen: Es ist nicht immer einfach. Der Erfolg dieses Führungsprinzips steht und fällt mit der inneren Haltung der Führungskraft. Denn die Positive Führung mit Neuer Autorität erfordert neben der eigenen Stärke auch Vertrauen. Vertrauen in sich und das Gegenüber. Wie schafft man Vertrauen? Das kann man nicht verordnen. Für Vertrauen braucht es einen positiven Blick auf die Welt. Und der lässt sich durchaus trainieren. Im Rahmen der Positiven Psychologie wurden zahlreiche Interventionsmethoden dazu entwickelt. Viele davon finden Sie in diesem Buch.

Wir freuen uns, dass dieses Buch so positiv aufgenommen wurde, dass es zu einer 2. Auflage kommt. Gerade die aktuellen Herausforderungen, ob es nun Pandemien oder der Klimawandel sind, zeigen, wie schnell und dramatisch sich Rahmenbedingungen ändern können. Unternehmen brauchen starke Führungskräfte, die diese Herausforderungen nicht scheuen und ihren Mitarbeitenden Anker und Hafen zugleich sind.

In diesem Sinne

Andrea Revers und Dr. Philip Streit



## Was macht Führung aus?

*»Führung definiert sich darüber, dass man ihr folgt.«  
(Reinhard Sprenger)*

Es gibt zahlreiche Untersuchungen zum Thema Führung. Was macht gute Führung aus? Wie identifiziert man Führungskräfte? Welcher Führungsstil ist der beste? Welche Fähigkeiten sollten Führungskräfte beherrschen? Doch je mehr man forscht, umso mehr muss man feststellen, dass es keine einfachen Antworten auf die komplexe Frage nach Führungserfolg gibt.

Reinhard Sprenger hat mit seiner Definition guter Führung das Grundproblem von Führungskräften beschrieben: Führung definiert sich darüber, dass man ihr folgt. So einfach kann es sein und doch so schwierig.

Denn was ist, wenn es nicht funktioniert? Was ist, wenn die Gefolgschaft fehlt? Die Gründe dafür sind vielfältig: fehlende Passung des Führungsstils, mangelnde Autorität durch Rollenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft, langjährige Mitarbeiter, die bereits frühere Führungskräfte »unter Quarantäne« gestellt haben, oder einfach Stress und Demotivation. Und manchmal ist es auch das Verhalten der Führungskraft, dem man nicht folgen möchte!

Im Rahmen einer globalen Studie (Global Leadership and Organizational Behavioural Effectiveness, 1991–2004) wurde Führungsverhalten kulturübergreifend untersucht. Jeder Kulturkreis hat sein ganz eigenes Bild von guter Führung. Interessant ist aber, dass man sich weltweit relativ einig ist, was erfolgreiche Führung verhindert: Einzelgängertum, Reizbarkeit, Rücksichtslosigkeit, fehlendes Sozialverhalten, Uneindeutigkeit, mangelnde Kooperationsfähigkeit, diktatorisches Verhalten und Egozentrismus. Bei Inkonsequenz, Unklarheit und mangelnder Wertschätzung stellt sich der eine oder andere Mitarbeiter schon einmal quer.

Wo auch immer die genauen Ursachen liegen, wir zeigen einen Weg aus diesem Dilemma. Im ersten Teil dieses Buch stellen wir Ihnen in Ihrer Rolle als Führungskraft das Konzept der Neuen Autorität vor. Neue Autorität ist eine effektive Möglichkeit, in schwierigen Situationen gelassen, stark und souverän zu handeln und auch mit den unterschiedlichsten Typen von Mitarbeitern und Kollegen konstruktiv zu arbeiten und außergewöhnliche Erfolge zu erzielen. Damit sich die Elemente der Neuen

Autorität leichter erschließen, zeigen wir Ihnen die einzelnen Maßnahmen anhand eines konkreten Beispiels.

Im zweiten Teil erfahren Sie, wie Sie ein leistungsorientiertes, gutes Arbeitsklima schaffen können mit Elementen Positiver Führung. Hier finden Sie wichtige Tipps und Instrumente aus dem Bereich des Positive Leadership. Denn am besten löst man Probleme, indem man sie erst gar nicht auftreten lässt. Es gibt signifikante Zusammenhänge zwischen positiver Führung und dem Wohlbefinden, der Motivation und dem Erfolg von Mitarbeitern.

Teil 3 enthält viele gute Tipps zur besseren Selbstführung, einer Schlüsselkompetenz guter Führung! Probieren Sie sie aus und stärken Sie sich für Ihre Aufgaben. Viele Aspekte der Selbstführung lassen sich auch gut in die Führungsarbeit integrieren. Auch hier bieten wir Ihnen Ideen und Hinweise.

Damit sich die Inhalte auch gut in Ihrem Gedächtnis verankern und sich neue Muster prägen, finden Sie zwischendurch Reflexionseinheiten mit Forschungsfragen, Übungen und Anregungen.

Der einfachen Lesbarkeit wegen sprechen wir von Menschen und Mitarbeitern – Frauen und Männern – und verwenden deshalb da, wo wir allgemein werden, das »er«. Wir sprechen von Führungskräften – Frauen und Männern – und verwenden deshalb hier das »sie«. Und hoffen so, einen gesunden Ausgleich zwischen Gleichberechtigung und Lesefluss gefunden zu haben.

Viel Freude bei der Lektüre!

Andrea Revers und Dr. Philip Streit

## Selbstreflexion: Der eigene Standort

Reflektieren Sie Ihre Führungssituation.

In welchen Bereichen klappt das gut mit der Gefolgschaft?

---

---

---

---

Welche Situation erleben Sie als schwierig und herausfordernd?

---

---

---

---

Welche Faktoren spielen hier eine Rolle?

---

---

---

---

Was gelingt außerordentlich gut und warum?

---

---

---

---

Was erwarten Sie von Ihren übergeordneten Führungskräften im Rahmen Ihrer Führungstätigkeit?

---

---

---

Der Aspekt der Selbstführung: Wie gut sind Sie hier aufgestellt?  
Wie sieht es mit Ihrer Reflexionsfähigkeit aus? Ihrer Fähigkeit zum  
Perspektivenwechsel?

---

---

---

---

Wie gelingt es Ihnen, sich in schwierigen Situationen selbst zu  
motivieren?

---

---

---

---

Wie schaffen Sie es, die eigenen Gefühle wie Ärger, Wut oder auch  
Hilflosigkeit und Angst zu regulieren?

---

---

---

---

Wie gehen Sie mit Kritik um?

---

---

---

---

Erkennen Sie die eigenen Muster. Im Verlauf des Buches geben  
wir Ihnen viele Tipps, wie Sie Ihr Führungshandeln und Ihre Wirk-  
kung aktiv gestalten können.

# 1 Umgang mit schwierigen Mitarbeitern – Führen mit Neuer Autorität

## 1.1 Wirkung durch Selbstwirksamkeit

*»Die Reform beginnt an der Spitze.  
Die Treppe muss von oben gekehrt werden.«  
(Hermann Simon)*

Manchmal gelingt es einfach: Sie geben ihrem Mitarbeiter eine klare und sachliche Anweisung und er befolgt diese ohne zu zögern. Sie erwarten pünktlich freitags den Projektbericht und er liegt tatsächlich wie gewünscht um 15 Uhr auf Ihrem Schreibtisch. Oder Sie gehen durch die Produktionshalle und können beobachten, wie Ihre Mitarbeiter sorgfältig ihre Arbeitsplätze zum Schichtwechsel ordnen und säubern. Sie freuen sich – so muss das laufen.

Doch manchmal ist der Wurm drin! Der Arbeitsplatzdrucker ist wieder defekt und Ihr Mitarbeiter rastet völlig aus und schimpft lauthals über die Kollegen vom IT-Support, die sich im Gegenzug bei Ihnen beschweren, dass man so nicht mit sich umgehen lasse. Als Sie Ihren cholerischen Mitarbeiter beruhigen wollen, wird es nur noch schlimmer. Schließlich verlässt er schimpfend Ihr Büro und knallt auch noch die Tür zu. »Kindergarten!« denken Sie da.

Ein anderes Beispiel: Ihre Mitarbeiterin hat ein klares Aufgabenprofil, das auch Entscheidungen im Rahmen des Einkaufs von Bürobedarf umfasst. Doch trifft sie diese Entscheidungen nie selbstständig, sondern sucht immer wieder Ihre Unterstützung, selbst dann, wenn es nur darum geht, eine bestimmte Sorte Stifte zu ordern. Sie stöhnen zwar innerlich, schauen dann aber kurz drauf und tippen ohne großes Nachdenken auf die erstbeste Sorte. Es sind ja nur Stifte! Doch als Sie die Entscheidungen selbst getroffen haben, beschwert sie sich anschließend bei den Kollegen darüber – diese Stifte sind ja nun gerade völliger Mist. Wieder denken Sie innerlich: »Kindergarten!«

Was ist nun der Unterschied zwischen diesen »perfekten« Situationen und jenen, in denen Sie als Führungskraft kaum wahrgenommen werden? Der Unterschied liegt in Ihrem Kopf, in Ihrer Haltung!

In den ersten beiden Beispielen fühlen Sie sich stark und souverän. Sie können Ihre Selbstwirksamkeit entfalten und sind handlungsfähig. Sie

sind überzeugt davon, dass das, was Sie wollen gut für Ihre Abteilung und auch für Ihre Mitarbeiter ist. Dabei sind Sie ganz gelassen. Sie brauchen niemanden zu zwingen. Ihr Führungshandeln hat Hand und Fuß. Es ist nachvollziehbar sinnvoll und zeigt, dass Sie wissen, was Sie wollen und was richtig ist. Sie sind präsent mit Ihrer Botschaft und mit Ihrer Position. Gleichzeitig signalisieren Sie Wertschätzung, denn Sie nehmen wahr und würdigen das Geleistete.

Bei den beiden Negativ-Beispielen herrscht Chaos im Kopf. Sie fühlen sich unsicher und sind genervt von den Emotionen und der Reaktion des Mitarbeiters und des EDV-Supports, der Umständlichkeit und Hilflosigkeit der Mitarbeiterin. Sie wissen nicht so recht, wie Sie reagieren sollen, neigen in solchen Situationen möglicherweise selbst zu Ärger und Frustration und reagieren dementsprechend wenig souverän. Schließlich füllt Ohnmacht Ihren Kopf, Sie wissen nicht mehr, wie Sie angemessen reagieren sollen, möchten unterstützen und führen, obwohl Sie in der Sache »keine Aktien« haben.

Führungskraft zu sein ist ein faszinierendes Abenteuer, bei dem starke Steuermänner und Steuerfrauen gefragt sind. Schnellebigekeit im Unternehmen, Virtualisierung und Globalisierung stellen große Anforderungen an die Arbeitskräfte. Da ist es gut, wenn man eine Führungskraft hat, die Vertrauen erwecken kann. Führungskräfte sind Vorbilder. Nicht als bessere Menschen, sondern rein funktional: Man schaut auf Sie! Mit Ihrem Handeln und vor allem mit Ihrer Haltung prägen Sie erheblich die Kultur in Ihrer Abteilung, in Ihrem Team. Ihre persönlichen Fähigkeiten und Selbstmanagementkompetenzen zählen genauso wie die Unternehmenskultur, die Produktqualität oder – ganz prosaisch – die Bezahlung, wenn Menschen über ihre Zukunftserwartungen im Unternehmen nachdenken.

In Zeiten von VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) wird Veränderungsmanagement zum Tagesgeschäft. Ein Veränderungsprozess jagt den nächsten und häufig ist die Umsetzungsgeschwindigkeit deutlich niedriger als die Veränderungsgeschwindigkeit. Gleichzeitig führt Lean Management – der Verzicht auf »überflüssige« Führungsebenen und Reduzierung von Stabstätigkeiten – zu einer deutlichen Mehrbelastung der Führungskraft. Das Ergebnis: Das Zeitfenster für die klassische Mitarbeiterführung wird immer kleiner.

Doch gerade diese Herausforderungen sind es, die die Notwendigkeit schaffen, Rahmen und Zielen für die Mitarbeiter zu setzen, um auch in