

Christoph Schürmann

# **In Führung gehen**

Was gute Chefs können müssen  
und wie sie es lernen

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009  
ISBN 978-3-89670-915-8  
© 2009 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Diese Publikation beruht auf der Inaugural-Dissertation „In Führung gehen mit b:e-learning®. Das andere Trainingskonzept für Führungskräfte im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitssektor“ zur Erlangung des Doktorgrades der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, 2008.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Vorwort</b>	4
<b>1 Nur der Chef ist ohne Ausbildung Warum Führungstraining für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtig ist</b>	7
1.1 Vom Kostenfaktor zum Erfolgsfaktor Die Bedeutung des Faktors Mensch für den Unternehmenserfolg	10
1.2 „Er muss fachlich und persönlich überzeugen“ Eigenschaften und Fähigkeiten eines „guten Chefs“	13
<b>2 Kommunikation, Selbstreflexion und Management des Wandels Die erwünschten Kernkompetenzen einer Führungskraft</b>	22
2.1 Kommunizieren will gelernt sein	27
2.2 Sich selbst kritisch hinterfragen und offen sein für die eigenen Gefühle, Stärken und Fehler Zur Selbstreflexion von Führungskräften	40
2.3 „Nichts ist beständiger als der Wandel“ Change Management oder: Veränderungen erfolgreich gestalten	51
2.3.1 Anlässe für Management des Wandels Wann müssen Veränderungen gestaltet werden?	51
2.3.2 Change Management als zentrale Managementkompetenz	52
2.3.3 Management des Wandels als Problemlösungskompetenz	53
2.3.4 Veränderungen sind erforderlich, aber wie? Methoden und Toolangebote im Change Management	60
<b>3 How to manage the Manager Führungskräfteausbildung in Deutschland</b>	77
3.1 Chef zu werden ist nicht schwer, Chef zu sein dagegen sehr	77
3.2 „Führung muss erlernbar gemacht werden“ Vergleich der Lerndesigns zweier Managementtrainings	81
3.2.1 „Viel Spaß – wenig Wirkung“ Das Daimler-Chrysler-Seminar (DC-Seminar)	82

3.2.2	„Wachsen am Widerstand“ Das Hernstein General Manager Training (HGMT)	91
<b>4</b>	<b>Trainieren statt Referieren</b> <b>Das andere Führungstraining</b>	100
4.1	Blended and experience learning = b:e-learning®	101
4.2	Training ist harte Arbeit an sich selbst und seinen Ressourcen Die Präsenzphasen des EG-Führungstrainings	106
4.3	Der Trainingserfolg zeigt sich erst im Unternehmensalltag Die Selbstlern- und Transferphasen	111
4.4	Ohne Beziehung keine Veränderung „Community of practice & value“ (Karl-J. Kluge)	113
4.5	Sie belehren nicht, sie coachen Das Selbstverständnis der EG-Trainer	116
4.6	„Wer kein Ziel hat, dem ist jeder Hafen recht“ Die Notwendigkeit von Zielvereinbarungen	121
4.6.1	Trainieren statt konsumieren	126
4.6.2	Von der Zielvereinbarung zum Ziel Durch Coaching zum Trainingserfolg	129
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	134
	<b>Literaturverzeichnis</b>	139