

Helmut Hofbauer · Alois Kauer

# Einstieg in die **FÜHRUNGS- ROLLE**

*Praxisbuch für die  
ersten 100 Tage*

9., aktualisierte und erweiterte Auflage

Tools und  
Tipps für den  
Führungs-  
alltag

HANSER



Hofbauer / Kauer  
**Einstieg in die Führungsrolle**



**Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial.

Geben Sie dazu einfach diesen Code ein:

plus-hc1uf-laha8

*plus.hanser-fachbuch.de*



Helmut Hofbauer  
Alois Kauer

# **Einstieg in die Führungsrolle**

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

9., aktualisierte und erweiterte Auflage

HANSER



Print-ISBN: 978-3-446-48405-4  
E-Book-ISBN: 978-3-446-48446-7  
E-Pub-ISBN: 978-3-446-48580-8

Die allgemein verwendeten Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2026 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München  
Vilshofener Straße 10 | 81679 München | [info@hanser.de](mailto:info@hanser.de)  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Covergestaltung: Thomas West

Titelmotiv: © [gettyimages.de/peshkov](http://gettyimages.de/peshkov)

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

---

# Vorwort zur neunten Auflage

---

Das Vertrauen in Institutionen schwindet weltweit, der *Edelmann Trust Report* macht uns das Jahr für Jahr deutlich. Zum Zeitpunkt der Schriftelegung der 9. Auflage dieses Buches verlaufen gesellschaftliche Debatten in vielen Fragen entlang scharfer Gegensätze. In einer Welt im Wandel erscheint auch die Frage nach wirksamer Führung unbeantwortet: Ist die durchgreifend oder partnerschaftlich, gewinngetrieben oder menschenzentriert, oder gar vollkommen neu zu erfinden?

In dieser Unsicherheit liegt zugleich eine Chance. Unternehmen und Arbeitsteams bieten einen Freiraum, der mit gemeinsamen Zielen und Verbindlichkeiten gefüllt werden und somit Mitarbeitenden eine verlässliche Konstante bieten kann. Mehr denn je kann Führung durch gelebte Werte und echtes Interesse am Menschen einen Raum schaffen, in dem Vertrauen entsteht und Zusammenarbeit langfristig gelingt.

Um Vertrauen im Team aufzubauen und wirksam zu gestalten, brauchen Führungskräfte einen Fundus von Hilfsmitteln und Techniken, die sie situationsgerecht einsetzen und schärfen können. Dies ist insbesondere beim Einstieg in die Rolle wichtig, wenn Erfahrungen noch gesammelt werden, das Selbstverständnis in der Führungsrolle noch im Aufbau ist und der Feinschliff noch ansteht.

Menschen sind in der Lage, subtil zu erkennen, mit welcher Grundhaltung eine Führungskraft diese Führungsinstrumente zum Einsatz bringt. Handelt die Person im Sinne des Ganzen und mit allen Anspruchsgruppen auf dem Radar oder wird augenfällig, dass Eigeninteressen im Vordergrund stehen? Nur wer bereit ist, sich selbst, eigene Motive und blinde Flecken ehrlich zu hinterfragen, kann auf Dauer die besten Talente für sein Team gewinnen und behalten.

Helmut Hofbauer und Alois Kauer vereinen in diesem Buch beide Ebenen: die praktischen Werkzeuge, unabdingbar, um das Team und die Organisation kompetent zu hohen und nachhaltigen Leistungen zu bewegen – und die Reflexion über die eigene Grundhaltung, die sich in einem ‚Führungsstil‘ manifestiert. Im Zusammenspiel dieser beiden Dimensionen entsteht wirksame Führung.

„Einstieg in die Führungsrolle“ ist ein verlässlicher Begleiter, pragmatisch, verständlich und direkt. Auch in der eindrucklichen 9. Auflage bieten die beiden Autoren Orientierung und Anregungen, ohne vorgefertigte Lösungen aufzudrängen, und stellen damit die Lesenden von Anfang an in den Führerstand.

Das Werk zeigt auf, dass Führung immer wieder neu gedacht und täglich neu gelernt werden muss. Die Neugierde über sich selbst, über andere und über die rasanten Veränderungen unserer Umgebung ist der fortlaufende und überlebenswichtige Grundgedanke dieses Buches.

Ich freue mich, meine Worte diesem Werk beisteuern zu dürfen – im Wissen, dass es vielen neuen und auch erfahrenen Führungskräften eine wertvolle Stütze, Inspiration und kontinuierliche Lernbegleitung sein wird.

*Laura Huntley*

*Managing Director Human Resources, UBS AG, Zürich*

---

# An wen wendet sich dieses Buch?

---

Als Trainer und Berater haben wir zahlreiche Führungskräfte in der Vorbereitung und beim Start in die neue Rolle begleitet. Bücher zu dieser Anfangszeit gibt es einige, aber viele Führungskräfte haben uns zurückgemeldet, dass wenige dieser Bücher für die Praxis geschrieben sind. In Wahrheit wenden sie sich oft an das Personalmanagement und Trainer bzw. Berater.

Dies hat uns dazu angeregt, dieses Praxisbuch für Führungskräfte zu schreiben. Wir wenden uns an alle, die unvorbereitet neu in diese Rolle kommen und praktische Hilfestellung für diese herausfordernde Situation suchen. Dabei ist uns bewusst, dass dies nicht nur Männer, sondern gleichermaßen auch Frauen sind. Zur besseren Lesbarkeit haben wir uns aber entschieden, sprachlich dennoch auf Formulierungen wie „Stellvertreterinnen und Stellvertreter“ zu verzichten und stattdessen den Plural „Stellvertreter“ zu verwenden.

Mittlerweile hat unser Buch nun die 9. Auflage erreicht. Jede dieser neuen Auflagen haben wir mit neuen Themen ergänzt und auch aufgrund der veränderten Anforderungen für Führungskräfte inhaltlich aktualisiert. In der aktuellen Auflage kam das Kapitel „Resonanz in der Mitarbeiterführung“ neu hinzu. Dies zeigt auch, dass die Führungstätigkeit mit ihren spezifischen Aufgaben und Tätigkeiten sich in den letzten Jahren sehr weiterentwickelt hat. Mit diesen Überarbeitungen wollen wir Ihnen dabei eine entsprechende Unterstützung, Wissen und Hilfestellungen bieten.

Dieses Buch bietet Modelle, Empfehlungen und Hinweise sowie Tools und Checklisten. Damit können Sie Ihre Entscheidungsgrundlagen analysieren. Die Schlussfolgerungen für Ihre Handlungen und Entscheidungen müssen Sie am Ende für sich treffen. Bereiten Sie sich entsprechend vor. Nutzen Sie die Checklisten und Fragestellungen zur Analyse. Passen Sie die Tipps Ihrer Situation an.

**Zum Download**

Um Ihnen die Umsetzung zu erleichtern, finden Sie weitere Interviews aus der Praxis, Checklisten, Übungen und Tabellen auch zum Download unter [www.helmut-hofbauer.coach](http://www.helmut-hofbauer.coach) oder [www.hofbauerundpartner.de](http://www.hofbauerundpartner.de) sowie unter [plus.hanser-fachbuch.de](http://plus.hanser-fachbuch.de)

---

Wie wichtig Hilfestellungen für Nachwuchsführungskräfte aus unternehmerischer Sicht sind, stellt im Vorwort Laura Huntley, Managing Director Human Resources, UBS AG, Zürich, eindrücklich dar.

Ohne die Unterstützung von unseren Ehefrauen wäre dieses Buch nicht möglich geworden, die mit Nachsicht und Geduld uns den Rücken freigehalten haben. Besonderen Dank auch an Dr. Barbara Bichler, die mit ihrer professionellen journalistischen Unterstützung zur Qualität dieses Buches beigetragen hat.

*Helmut Hofbauer & Alois Kauer*

---

# Inhalt

---

<b>Vorwort zur neunten Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>An wen wendet sich dieses Buch?</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhalt</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Sie gehen in Führung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Grundlagen guter Führung .....	2
1.1.1 Definition .....	3
1.1.2 Führung heute .....	4
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft .....	7
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit .....	9
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation .....	11
1.1.6 Erfolgskriterien .....	15
1.1.7 Voraussetzungen für den Führungserfolg .....	17
1.2 Führungsstile .....	19
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie .....	20
1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt .....	23
1.2.3 Situativer Führungsansatz .....	24
1.2.4 Weiterführende Führungsstilmodelle .....	28
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus? .....	39
1.3.1 Kompetenzen .....	40
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten .....	41

1.4	Im Spannungsfeld der Erwartungen .....	47
1.4.1	Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands .....	49
1.4.2	Erwartungen des direkten Vorgesetzten .....	50
1.4.3	Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene.....	50
1.4.4	Erwartungen der einzelnen Mitarbeitenden .....	51
1.4.5	Erwartungen des Teams als Ganzes .....	52
1.4.6	Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner .....	53
1.4.7	Erwartungen der Familie .....	54
1.4.8	Erwartungen an sich selbst.....	54
1.4.9	Umgehen mit den Erwartungen.....	56
1.5	Symbolisches Handeln als Führungskraft .....	58
1.6	Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung .....	60
1.7	Kompakt .....	62
<b>2</b>	<b>Startvorbereitung.....</b>	<b>69</b>
2.1	Persönliche Situation .....	70
2.1.1	Motivation für die Führungstätigkeit .....	72
2.1.2	Familie .....	74
2.1.3	Freundeskreis.....	75
2.1.4	Freizeit .....	76
2.1.5	Abschied vom alten Arbeitsplatz .....	77
2.2	Startpositionen .....	78
2.2.1	Wechsel von außen in das Unternehmen .....	79
2.2.2	Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens .....	81
2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten .....	82
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms .....	85
2.2.5	Aufstieg von der Stellvertretung zur Leitung.....	87
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung .....	88
2.3	Profilsuche .....	90
2.3.1	Führungskompetenzen .....	91
2.3.2	Eigene Verhaltensmuster.....	94
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld .....	95
2.4	Kompakt .....	100

<b>3</b>	<b>Am Startblock</b> .....	<b>103</b>
3.1	Strukturierter Wissenstransfer .....	104
3.2	Kooperation mit dem Vorgänger .....	106
3.3	Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen ..	108
3.3.1	Schlüsselpersonen und -bereiche .....	108
3.3.2	Regelungen und Rahmenbedingungen .....	110
3.3.3	Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe .....	111
3.3.4	Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele .....	112
3.3.5	Erfolge und Misserfolge .....	113
3.3.6	Besonderheiten des Wechsels .....	115
3.4	Wissenstransfer mithilfe eines Moderators .....	116
3.5	Auswertung des Wissenstransfers .....	119
3.6	Kompakt .....	120
<b>4</b>	<b>Sprung ins Wasser</b> .....	<b>123</b>
4.1	Begrüßung und Kennenlernen .....	124
4.1.1	Erster Kontakt mit den Mitarbeitenden .....	125
4.1.2	Antrittsrede .....	127
4.1.3	Aktivitäten zu Beginn .....	132
4.1.4	Integration in den Führungskreis .....	136
4.1.5	Aufbau eines Netzwerks .....	137
4.1.6	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten .....	138
4.1.7	Analyse des Umfelds .....	140
4.2	Sich arbeitsfähig machen .....	144
4.2.1	Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten .....	145
4.2.2	Analyse der Rolle des Vorgängers .....	145
4.2.3	Neuer Arbeitsbereich .....	147
4.3	Einarbeitungsfahrplan .....	150
4.4	Kompakt .....	152

<b>5</b>	<b>Reifeprüfung</b> .....	<b>157</b>
5.1	Umgang mit Komplexität .....	158
5.2	Analysephase .....	161
5.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung .....	163
5.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche .....	165
5.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen .....	166
5.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation .....	168
5.2.5	Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit .....	170
5.2.6	Prozesse und Strukturen .....	175
5.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur .....	180
5.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld .....	183
5.3	Zielsetzungsphase .....	186
5.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen .....	188
5.3.2	Zielplanung .....	190
5.4	Umsetzungsphase .....	199
5.4.1	Verhaltensempfehlungen .....	201
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen .....	204
5.5	Review des Einstiegs .....	206
5.6	Kompakt .....	210
<b>6</b>	<b>Resonanz in der Mitarbeiterführung</b> .....	<b>213</b>
6.1	Musik als Spiegel moderner Führung .....	214
6.2	Resonanz und Rhythmus – Bereicherung der modernen Führungspraxis	217
6.2.1	Resonanz – Die Kunst, Menschen wirklich zu erreichen .....	217
6.2.2	Rhythmus – Die unterschätzte Struktur der Lebendigkeit .....	218
6.2.3	Resonanz und Rhythmus im Zusammenspiel denken .....	219
6.2.4	Selbstführung als Voraussetzung – Mit sich selbst im Einklang sein	221
6.2.5	Die Organisation als Resonanzraum und Rhythmussträger .....	222
6.3	Beispiele für Resonanz in der Führung .....	223
6.4	Die ersten 100 Tage: Resonanz und Rhythmus als Leitmotiv des Führungsstarts .....	225
6.4.1	Zuhören und verstehen statt senden: Der Anfang in Resonanz. ....	225
6.4.2	Rhythmus aufnehmen, bevor man ihn verändert. ....	226
6.4.3	Dissonanzen würdigen, statt harmonisieren .....	226
6.4.4	Orientierung geben – durch einer Partitur ähnliche Klarheit .....	227

6.4.5	Sich selbst ernst nehmen und positionieren – mit menschlicher Authentizität.....	227
6.4.6	Teil des Systems werden, ohne sich darin zu verlieren.....	229
6.5	Kompakt .....	229
<b>7</b>	<b>Laterale Führung: Führen ohne formale Macht.....</b>	<b>231</b>
7.1	Was ist laterale Führung?.....	232
7.2	Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte.....	235
7.2.1	Teamkoordination.....	237
7.2.2	Projektleitung.....	240
7.2.3	Internationale Koordination.....	242
7.2.4	Produktmanagement .....	244
7.3	Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht.....	245
7.4	Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens.....	251
7.5	Kompakt .....	253
<b>8</b>	<b>Neu als Stellvertreter.....</b>	<b>255</b>
8.1	Situation als Stellvertreter der Führungskraft.....	256
8.1.1	Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern.....	256
8.1.2	Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team.....	258
8.1.3	Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition .....	260
8.2	Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters.....	261
8.2.1	Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion .....	262
8.2.2	Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft.....	264
8.2.3	Stellvertretung als „zweite Frau“/„zweiter Mann“ .....	266
8.2.4	Stellvertretung als „graue Eminenz“.....	267
8.3	Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen .....	270
8.3.1	Analyse der Rahmenbedingungen .....	270
8.3.2	Analyse der Erwartungen .....	271
8.4	Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter .....	272
8.5	Start als Stellvertreter .....	275
8.6	Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt.....	277
8.7	Kompakt .....	282

<b>9</b>	<b>In der Führungswerkstatt</b> .....	<b>287</b>
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten .....	288
9.2	Mentoring .....	292
9.3	Coaching .....	294
9.4	Führungsseminare .....	301
9.5	Kompakt .....	305
<b>10</b>	<b>Boxenstopp</b> .....	<b>309</b>
10.1	Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung .....	310
10.2	Blick zurück .....	313
	10.2.1 Selbstbewertung .....	313
	10.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback .....	322
10.3	Zukunftsplanung .....	326
	10.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe .....	326
	10.3.2 „Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln ..	327
	10.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual .....	329
10.4	Kompakt .....	330
<b>11</b>	<b>Aus dem Nähkästchen</b> .....	<b>333</b>
11.1	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen ....	334
11.2	Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens ...	342
11.3	Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter .....	352
11.4	Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale .....	359
	<b>Literatur</b> .....	<b>365</b>
	<b>Autoren</b> .....	<b>369</b>
	<b>Index</b> .....	<b>371</b>

---

# 1

## Sie gehen in Führung

---

*„Erfolg besteht darin,  
dass man genau die Fähigkeiten hat,  
die im Moment gefragt sind.“*

Henry Ford, amerikanischer Industrieller

### **Worum es geht ...**

Sie haben erfahren, dass Sie für eine Führungsposition vorgesehen sind, oder haben ein entsprechendes Angebot vorliegen. Im ersten Moment reagiert man mit Stolz, weil einem so eine verantwortungsvolle Aufgabe zugetraut wird. Dazu mischt sich innere Befriedigung. Das Engagement, das Sie in der Vergangenheit gezeigt haben, hat sich gelohnt. Bald aber folgt die Ernüchterung und damit die ersten Zweifel: Besitzen Sie wirklich die Voraussetzungen, die Herausforderung zu meistern? Was heißt Führung eigentlich genau? Je präziser Sie sich jetzt klarmachen, wie Führung funktioniert und welche Möglichkeiten Sie haben, sie umzusetzen, desto leichter wird es Ihnen fallen, Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln.

Dieses Kapitel beschreibt theoretische Grundlagen und wichtige Modelle, die zeigen, was Führung erfolgreich macht. Es behandelt folgende Themen:

- was Führung bedeutet und beeinflusst,
- was gute Führung kennzeichnet,
- welche persönlichen Anforderungen Führung an Sie stellt,
- welche Vor- und Nachteile die grundlegenden Führungsstile haben,
- welche aktuellen, weiterführenden Stile es gibt,
- mit welchen Erwartungen Sie zu rechnen haben,

- was Erfolg in der Führung ermöglicht,
- wie Sie mit widersprüchlichen Erwartungen und Zielen umgehen können.

Die Erfahrungen als Coach, Berater und Trainer von Führungskräften haben uns gezeigt, dass diese Fragen schlagartig Bedeutung erlangen, sobald ein Mitarbeitender weiß, dass er in eine Führungstätigkeit wechseln wird. Bisher kennt er Führung aus der Perspektive des Mitarbeitenden. Unter der Aufgabe, selbst zu führen, kann er sich nur wenig vorstellen.

Angehende Führungskräfte suchen nach Orientierung und einer Richtschnur, an die sie sich halten können. Es gibt allerdings keinen allgemeingültigen Leitfaden, aber genügend Anhaltspunkte aus der Theorie und Praxis, damit Sie sich Ihre Grundsätze für die Führungsarbeit entsprechend Ihrer individuellen Situation und sinnvolle Vorgehensweisen selbst erarbeiten können.

Ein Mitarbeitender, der zur Führungskraft wird, sollte die wichtigsten Führungsstile und -modelle kennen, um sein Handeln und seine Entwicklung als Verantwortlicher daran zu reflektieren. Dies unterstützt ihn, ein klares Rollenbewusstsein zu entwickeln und sein Verhalten der neuen Position optimal anzupassen. Das setzt aber eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung voraus.

## 1.1 Grundlagen guter Führung

Das Thema Führung ist umfassend und komplex. Theorien und Modelle helfen, wichtige Faktoren und Mechanismen zu erkennen. Sie können aber nicht alle situativen Aspekte von Führung erfassen und erklären, sondern immer nur Schwerpunkte setzen und grundlegende Orientierung geben. Die Wirklichkeit Ihrer Führungssituation ist vielschichtiger und umfassender als jede Theorie.

Deshalb geht es hier nicht darum, einen bestimmten Weg zu favorisieren. Vielmehr sollten Sie die für Ihren Führungsstart relevantesten Erklärungsmuster für Führung kennen, um daraus Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. So können sich Ihnen neue Perspektiven eröffnen und Sie lernen Lösungsmöglichkeiten für typische Probleme kennen, von denen Sie vielleicht zuvor nicht einmal etwas geahnt haben.

Die Theorie kann Ihnen kein fertiges Konzept für gute Führung liefern. Aber sie hilft, sich über die Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden, klar zu werden, Grundlagen zu klären und Ihre aktuelle Situation möglichst umfassend zu analysieren. Sie dürfen aber nicht der Versuchung erliegen, auf fertige Rezepte zu vertrauen. Sie sollten vielmehr abwägen, möglichst viele Blickwinkel in Ihre Entscheidungen mit einbeziehen und so den für Sie passenden Weg finden. Führung ist ein intensiver Lernprozess, wenn Sie erfolgreich sein wollen.



**Tipp:** Klären Sie Ihr Führungsverständnis

Entwerfen Sie sich eine Landkarte, die Ihnen hilft, Ihr Verständnis von Führung zu formulieren. Stellen Sie sich dafür folgende Fragen:

- Wo habe ich noch grundlegenden Wissensbedarf zum Thema Führung?
- Welche Aspekte von Führung sind mir besonders wichtig?
- Was brauche ich, um ein eigenes Verständnis zum Thema Führung zu entwickeln?

### 1.1.1 Definition

Definitionen von Führung gibt es zuhauf. Sie zeigen unterschiedliche Zugänge zum Thema und setzen dementsprechend andere Schwerpunkte. Hierfür ein Beispiel: Führung bedeutet, einen Mitarbeitenden bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen (Stroebe).

Andere Erklärungen haben ein spezielles Menschenbild, einzelne Führungstheorien, den jeweiligen Zeitgeist oder unterschiedliche Annahmen, was den Erfolg von Führung ausmacht, als Grundlage. Hinter diesen spezifischen Definitionen steht immer ein bestimmtes Verständnis von Führung:

- Führung ist zielbezogene Einflussnahme (Rosenstiel).
- Führung – das Richtige zu tun (Schwab).
- Führung bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun (Jobs).
- Führung ist die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Menschen zu inspirieren (Drucker).
- Führen ist die beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitenden zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens [Net-Lexikon].

Trotz ihrer Unterschiedlichkeit weisen diese Definitionen zwei gemeinsame Elemente auf:

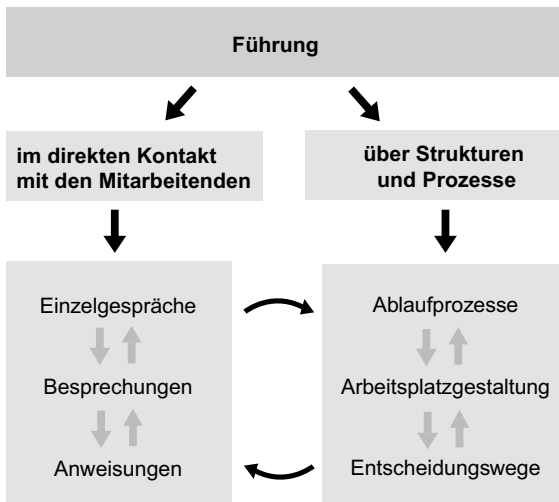
- den Menschen, d. h. den Mitarbeitenden (einzeln und in der Gruppe), auf den Einfluss genommen wird, und
- die unternehmerischen, organisatorischen und persönlichen Ziele und Ergebnisse, die durch diese Beeinflussung der Mitarbeitenden erreicht werden sollen.

Damit sind sich die meisten Autoren einig, dass Führung ein richtungweisendes und steuerndes Beeinflussen des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeitenden ist mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse zu erreichen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Ziele den Mitarbeitenden zu vermitteln und sie dazu zu bringen, diese auch zu

erreichen. Dazu gehören insbesondere das Schaffen der notwendigen Kontakte und der Aufbau von sinnvollen Kommunikationsstrukturen und -prozessen. Peter Drucker beschreibt näher, was diese Kommunikation leisten muss:

*Da die Ergebnisse und Leistungen von Menschen erbracht werden, steht der Mensch im Mittelpunkt. Führen bedeutet damit, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Aufgaben aufzuzeigen (Menschen brauchen Sinn), über Ziele die Richtung aufzuzeigen und die Menschen entsprechend ihren Voraussetzungen und der Aufgabe zu entwickeln und zu fördern, Stärken zu nutzen und den „Schwächen“ ihre Bedeutung zu nehmen [Drucker 2005, S.27].*

Für eine Führungskraft bedeutet das: Um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, muss sie Verantwortung übernehmen – für das Erreichen von Unternehmenszielen und die Mitarbeitenden. Sie führt also mithilfe des direkten Kontakts zu den Mitarbeitenden sowie über Strukturen und Prozesse (vgl. Bild 1.1).



**Bild 1.1**  
Ansatzpunkte für Führung

## 1.1.2 Führung heute

Wer in der Leistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts erfolgreich sein will, muss erkennen, dass sich viele Anforderungen im Gegensatz zu früher verändert haben. Folgende fünf Thesen fassen zusammen, welche neuen Anforderungen Führungskräfte bewältigen müssen.

- **These 1:** Die Entwicklung als Führungskraft ist nicht mehr linear, sondern vielfältig.

Führungskraft zu werden ist nicht mehr eine Frage des Alters oder der Erfahrung. In fast jedem Alter der Erwerbstätigkeit bekommen und übernehmen Mitarbei-

tende Führungsverantwortung. In jungen Start-up-Unternehmen sind Führungskräfte nicht selten zwischen 20 und 25 Jahre alt, wenn sie sich trauen, ein eigenes Unternehmen aufzubauen und Mitarbeitende zu führen. Aber auch eine Altersbegrenzung existiert nicht, und auch im späten Erwerbsalter wird der Schritt vom Mitarbeitenden zur Führungskraft angegangen und erfolgreich umgesetzt. Die Entwicklung als Führungskraft ist vielfältig und nimmt Bezug auf die verschiedenen Führungssituationen. So führen häufig junge Führungskräfte ältere Mitarbeitende und umgekehrt.

- **These 2:** Mitarbeitende müssen mitunternehmerisch handeln und wie Mitunternehmer geführt werden.

Führungskräfte brauchen Mitarbeitende, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und hinter dessen Zielen und Werten stehen. Das ist auch eine Voraussetzung für selbständiges Handeln und Leistungsbereitschaft. Nur so sehen sich die Mitarbeitenden der Organisation und den Aufgaben verpflichtet und es wird für jeden einzelnen erstrebenswert, die Unternehmensziele zu erreichen. Wer von den Mitarbeitenden allerdings erwartet, dass sie sich engagieren und sich mit dem Unternehmen identifizieren, muss sie auch umfassend informieren, in organisatorische Entscheidungen mit einbeziehen und in die Mitverantwortung nehmen. Aus diesem Grund spielt heute die Partizipation der Beschäftigten eine immer größere Rolle. Die Verantwortung wird dementsprechend zunehmend dorthin verlagert, wo die konkrete Arbeit stattfindet.

- **These 3:** Komplexität wird zum Führungsalltag, Veränderung zur Normalität.

Führungskräfte müssen mit komplexen Situationen zurechtkommen und die schnell aufeinanderfolgenden Veränderungen für den Erfolg nutzen können. Ein modernes Unternehmen braucht deshalb Mitarbeitende, die sich engagieren und eigene Ideen einbringen, sowie Strukturen, die es flexibel auf neue Herausforderungen reagieren lassen. Ein Führungskonzept, das nur auf Anordnungen und Anweisungen basiert, wäre nicht mehr zielführend und konkurrenzfähig. Dieses Mitdenken ist umso wichtiger, je komplexer die Anforderungen sind. Besonders augenfällig wird das in Bereichen wie IT, Entwicklung, Marketing oder Vertrieb. Hier müssen die Beschäftigten in hohem Maße eigene Ideen einbringen und Kreativität zeigen. Führungsarbeit bedeutet folglich, mit den Mitarbeitenden gemeinsam für klare Ziele zu sorgen, damit alle wissen, wohin der Weg geht, und Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden ihre Kreativität einbringen und ihr Leistungsvermögen auch zeigen können.

Entwicklungen wie die globale Vernetzung, nachhaltiges Wirtschaften, Digitalisierung, die Einführung neuer Technologien sowie der hohe Wettbewerbs- und Innovationsdruck machen häufig Veränderungen in der Struktur des Unternehmens oder dessen Arbeitsweise notwendig. Um diese Neuerungen umsetzen zu können, müssen Führende flexibel und agil handeln und mit vorübergehenden Unsicherheiten oder Widerständen der Mitarbeitenden konstruktiv umgehen können. Ein

sicheres Umgehen mit der Unsicherheit ist gefordert, Ambiguitätskompetenz, also die Fähigkeit, mit Widersprüchlichem umzugehen, ist gefragt. Mit der zunehmenden Komplexität und dem hohen Anforderungsdruck der Arbeitswelt kann der Führende in vielen Bereichen die Aufgabenbearbeitung immer weniger fachlich und zeitlich begleiten. Deshalb benötigt der Mitarbeitende klar definierte Ziele und der Führende überprüfbare Ergebnisse, um den Beitrag des Mitarbeitenden einschätzen zu können.

- **These 4:** Soziale Kompetenz, Empathie und vernetztes Denken werden für Führungskräfte überlebenswichtig.

Dieses veränderte Führungskonzept hat Konsequenzen für die Anforderungen an die Führungskraft. Je mehr der Führende die Mitarbeitenden, d.h. die Menschen, mit einbezieht, desto wichtiger werden soziale Kompetenzen. Traditionell forderte man von einer Führungskraft, dass sie Mitarbeitende und Umfeld effizient informiert, Zuständigkeiten eindeutig definiert, Aufgaben koordiniert und Konflikte klärt. Heutige Führungskräfte sollen zudem von den Mitarbeitenden akzeptiert werden, für deren Identifikation mit dem Unternehmen und den Zielen sorgen, Interessengegensätze überbrücken und Bedingungen schaffen, die die Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten fördern.

Je wichtiger für das Unternehmen die Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeitenden ist, desto stärker muss es individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten berücksichtigen. Das erfordert ein flexibles Führen, in dessen Mittelpunkt der Mensch steht.

Eine weitere neue Anforderung ist die Fähigkeit zu komplexem Denken. Wer in einer weitgehend vernetzten Welt, in der einzelne Entscheidungen vielfache Wechselwirkungen auf Prozesse und Menschen auslösen können, die Folgen von Entscheidungen und Veränderungen abschätzen will, muss in Zusammenhängen, Strukturen und Mustern denken können. Es gilt, ein „Gespür“ für Entwicklungen im Unternehmen und die menschlichen Anliegen der Mitarbeitenden zu entwickeln. Um mit Veränderungen konstruktiv zu verfahren, benötigt der Führende auch eine positive innere Bereitschaft für Veränderungen und die Fähigkeit, sich und andere in unsicheren Zeiten zu führen.

- **These 5:** Es kommt darauf an, mit einer selbstorganisierenden Teamkultur eine hohe Leistungsbereitschaft zu erreichen.

Durch die Globalisierung und neue Technologien haben sich fast alle Branchen grundlegend gewandelt. Die Geschwindigkeit hat zugenommen, die qualitativen und quantitativen Anforderungen sind gestiegen und der Wettbewerbsdruck hat sich erhöht. Der Wind weht mittlerweile rauer. Dies zwingt das Unternehmen oft dazu, die Schlagzahl zu erhöhen, die Anforderungen zu steigern, mehr Leistung zu erreichen. Hier besteht die Herausforderung für Führende darin, eine (Team-) Kultur aufzubauen, in der das Team in Eigenverantwortung eine hohe Leistungs-

bereitschaft und enge Zusammenarbeit erreicht, in der sich die Mitarbeitenden mit den Zielen der Organisation stark identifizieren und effektiv auf die anspruchsvollen Ziele und den Kunden hinarbeiten. Gleichzeitig soll der Mitarbeitende aber seine körperlichen und psychischen Grenzen nicht überschreiten oder die Arbeit als dauerhafte Überbelastung erleben. Das ist ein anspruchsvoller Spagat, den es zu meistern gilt.

### 1.1.3 Aufgaben der Führungskraft

Formal gesehen ist eine Führungskraft eine Person, die eine leitende Stelle in einem Unternehmen oder in einer Organisation innehat. Sie soll mit dem Team bzw. den Mitarbeitenden bestimmte Ziele und Ergebnisse erzielen oder eine bestimmte Dienstleistung in einer spezifischen Qualität erbringen. Dafür muss die Führungskraft auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene Aufgaben erfüllen.

Tabelle 1.1 listet Beispiele für diese Aufgaben auf. Die Wahrnehmung der Aufgaben findet unter anderem durch Tools und Instrumente statt.

**Tabelle 1.1** Beispiele für Führungsaufgaben auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
Struktur, Organisation (sachliche Prozesse planen und organisieren)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele definieren</li> <li>■ Planung realisieren</li> <li>■ Arbeitseinsatz steuern</li> <li>■ Prozesse definieren</li> <li>■ Finanzen managen</li> <li>■ Entscheidungen treffen</li> <li>■ Realisierung sicherstellen</li> <li>■ Ergebnisse kontrollieren</li> <li>■ Festlegung und/oder Schaffung notwendiger Arbeitsbedingungen</li> <li>■ Handlungsspielräume ermöglichen</li> <li>■ Entscheidungsbefugnisse zuordnen</li> <li>■ Mitarbeitende einstellen, Dienstverträge erstellen</li> <li>■ Genehmigungen erteilen</li> <li>■ Vertragswesen sicherstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielformulierung und -vereinbarung</li> <li>■ Konzeptentwicklung</li> <li>■ Strategieentwicklung</li> <li>■ strategische und operative Planungstools</li> <li>■ Controlling</li> <li>■ Ressourcenplanung (Budget, Zeit, Personal)</li> <li>■ Erfolgskontrollsysteme</li> <li>■ Anreizsysteme</li> <li>■ Aufgaben- und Stellenbeschreibungen</li> <li>■ Arbeitsverträge</li> <li>■ betriebliche Regelungen</li> <li>■ Genehmigungsworkflow</li> <li>■ digitales Vertragsmanagement</li> </ul>

**Tabelle 1.1** Beispiele für Führungsaufgaben auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene (*Fortsetzung*)

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungs-instrumente
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene des Teams bzw. der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration von neuen Mitarbeitenden (Onboarding)</li> <li>▪ Steuern von Gruppenprozessen</li> <li>▪ Gruppenzusammenhalt fördern</li> <li>▪ Informationen geben und weiterleiten</li> <li>▪ Kommunikation mit den Beteiligten</li> <li>▪ Konflikte managen</li> <li>▪ für Zusammenhalt in der Gruppe sorgen</li> <li>▪ Entscheidungsprozesse definieren</li> <li>▪ Synergien herstellen</li> <li>▪ Verabschiedung von ausscheidenden Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meeting zur Vorstellung von neuen Mitarbeitenden und zur Verabschiedung</li> <li>▪ Einarbeitungsplan</li> <li>▪ Besprechungen vorbereiten, durchführen und nachbereiten</li> <li>▪ systematische Diagnose der Teamsituation</li> <li>▪ „Social Events“</li> <li>▪ Anreiz- und Belohnungssysteme</li> <li>▪ Teamentwicklung</li> <li>▪ Feedback und Anerkennung</li> <li>▪ Feiern von Erfolgen</li> </ul>
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene der einzelnen Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voraussetzungen für Motivation schaffen</li> <li>▪ Informationen geben und weiterleiten</li> <li>▪ Kommunikation mit den Beteiligten</li> <li>▪ Mitarbeitende auswählen</li> <li>▪ Mitarbeitende beurteilen</li> <li>▪ Mitarbeitende entwickeln</li> <li>▪ Fürsorge wahrnehmen</li> <li>▪ „Personalpflege“ (Geburtstage, Jubiläen etc.)</li> <li>▪ Krisenintervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeitergespräche</li> <li>▪ Kompetenz- und Fähigkeitsanalyse</li> <li>▪ Feedback und Anerkennung</li> <li>▪ Fortbildungs- und Karriereplanung</li> <li>▪ Nachfolgeplanung</li> <li>▪ Anreizsysteme</li> </ul>
psychologische Ebene bei der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eigene Bedürfnisse/Ziele berücksichtigen</li> <li>▪ gesundheitliche Vorsorge, ausgeglichene Ernährung</li> <li>▪ Balance zwischen Berufs- und Privatleben herstellen</li> <li>▪ eigenen Kompetenzbereich ausschöpfen</li> <li>▪ sich selbst entwickeln</li> <li>▪ eigene Erfolge darstellen</li> <li>▪ sich selbst motivieren</li> <li>▪ sich selbst vermarkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rollenklärung</li> <li>▪ Fort- und Weiterbildung</li> <li>▪ Coaching, Beratung, Supervision</li> <li>▪ Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>▪ Verhandlungen führen</li> <li>▪ Stellen- und Aufgabenbeschreibung</li> <li>▪ Kontakt- und Netzwerkpflege</li> </ul>

Wie aus den aufgelisteten Aufgaben zu ersehen ist, setzt sich die Führungstätigkeit aus vielen Aktivitäten zusammen. Betrachten Sie die Unterbrechungen nicht als Störung Ihrer Führungstätigkeit. Sie sind vielmehr ein wichtiger Bestandteil davon. Der überwiegende Teil der Führungsarbeit besteht aus Kommunikation. Dies bedeutet: Gespräche führen, diskutieren, verhandeln, überzeugen, um die Aufgaben im Team zu koordinieren und zu bewältigen.



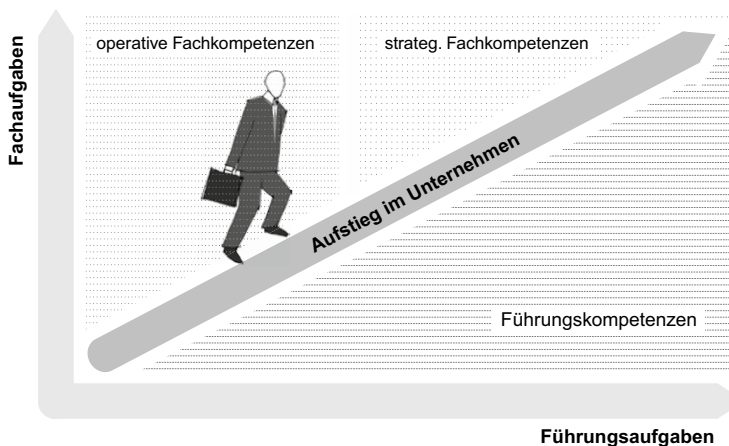
**Tipp:** Betrachten Sie auch Kontakt- und Imagepflege als Führungsaufgaben

Darüber hinaus gibt es Aufgaben, die weder Vorgesetzte noch Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen erwähnen, aber trotzdem im Alltag extrem wichtig sind:

- **Netzwerkbildung.** Knüpfen Sie Kontakte zu Personen in Schlüsselpositionen und zu guten Informanten. Vieles erreichen Sie leichter, wenn Sie die entsprechenden Personen kennen und Verbündete haben. Auch viele wichtige oder interne Informationen erhalten Sie eher über informelle Kanäle.
- **Imagebildung.** Sorgen Sie für ein gutes Image und dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden sichtbar mit Ihren Leistungen und Erfolgen werden. Sie und die Abteilung oder das Team, das Sie führen, werden von außen wahrgenommen. Ihre Arbeit kann noch so gut sein, wird aber weniger anerkannt, wenn Ihr Image oder das Ihrer Abteilung schlecht ist.

### 1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit

Beim Wechsel von der Fachkraft zur Führungskraft werden neue Fähigkeiten, nämlich die Führungskompetenzen, gefordert. Da Sie in der Regel aufgestiegen sind, weil Sie Fachkompetenz gezeigt haben, gilt es nun, von detaillierten Fachaufgaben loszulassen und sich gegenüber den Führungsaufgaben zu öffnen.



**Bild 1.2**  
Fach- und Führungsaufgaben beim Aufstieg im Unternehmen

Je weiter Sie aufsteigen, desto mehr nehmen die Führungsaufgaben zu. Die operativen Fachaufgaben werden weniger und die verbleibenden Fachaufgaben haben eher strategischen Charakter (vgl. Bild 1.2). Sie sind nicht mehr nur für die Fachaufgabe einer Stelle verantwortlich, sondern für die einer ganzen Abteilung. Deshalb werden Sie sich von der rein operativen Bearbeitung verabschieden müssen und eher übergeordnetes und vernetztes Fachwissen brauchen. Sie müssen die Rahmenbedingungen setzen, damit Ihre Mitarbeitenden sich daran in der operativen Ausführung orientieren können. Nach außen hin vertreten Sie fachlich Ihren Bereich, und somit wird es wichtig, zu den fachlichen Schlüsselfragen auch klare Aussagen treffen zu können. Welches konkrete strategische Fachwissen Sie dafür erwerben müssen, hängt von der konkreten Definition Ihrer Funktion ab. Inwieweit Sie noch operative Fachaufgaben wahrnehmen müssen und welche, sollten Sie möglichst frühzeitig mit Ihrem Vorgesetzten und auch Ihrem Team klären.

Sie waren als Mitarbeitender erfolgreich. Sonst wären Sie nicht zur Führungskraft befördert worden. In dieser Rolle waren Sie akzeptiert und anerkannt. Aufgrund dieser positiven Erfahrung gibt Ihnen die Wahrnehmung fachlicher Tätigkeiten Sicherheit und Selbstbewusstsein. Sie sehen bei der Erledigung von Fachaufgaben direkt den Erfolg und können das befriedigende Gefühl, eine Aufgabe gut erfüllt zu haben, unmittelbar erfahren, da Sie diese Arbeit selbst erledigen. Deshalb fällt es vielen Führungskräften schwer, in der Startphase loszulassen. Sie betreiben ein für die Mitarbeitenden unangenehmes und für das Unternehmen ineffektives Mikromanagement. Das liegt auch daran, dass die Ergebnisse des Führens meist nur mittelbar, über den Mitarbeitenden, sichtbar werden. Hinzu kommt noch, dass die Mitarbeitenden meistens anders vorgehen als Sie selbst. Um sich darüber klar zu werden, wie sich Ihre fachlichen Aufgaben durch den Wechsel in die Führungsrolle verändern, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welche übergeordneten, strategischen Fachaufgaben muss ich bzw. sollte ich übernehmen?
- Welche neuen fachlichen Kompetenzen benötige ich dafür und wie kann ich mir diese aneignen?
- In welchen Aspekten muss ich fachlich kompetent sein, da Mitarbeitende meine fachlichen Entscheidungen oder meinen fachlichen Rat benötigen?
- Für welche Aspekte benötige ich spezielles Wissen und für welche reichen Grundlagenkenntnisse aus, um den Einsatz der Mitarbeitenden zu steuern, Ergebnisse zu bewerten und Leistung zu beurteilen?

Tabelle 1.2 hilft Ihnen, die Antworten zu strukturieren und ein Fazit zu ziehen.

Führungskräfte sollten sich immer mit den fachlichen Aspekten der Abteilung vertraut machen und sich dazu einarbeiten. Nur so erlangen Sie Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitenden und Kollegen.

**Tabelle 1.2** Fachaufgaben und dafür nötige Kompetenzen

Fachaufgaben	Welche Fachkompetenzen sind gefragt?	Unbedingt notwendig	Nützlich	Wäre gut, aber nicht zwingend notwendig

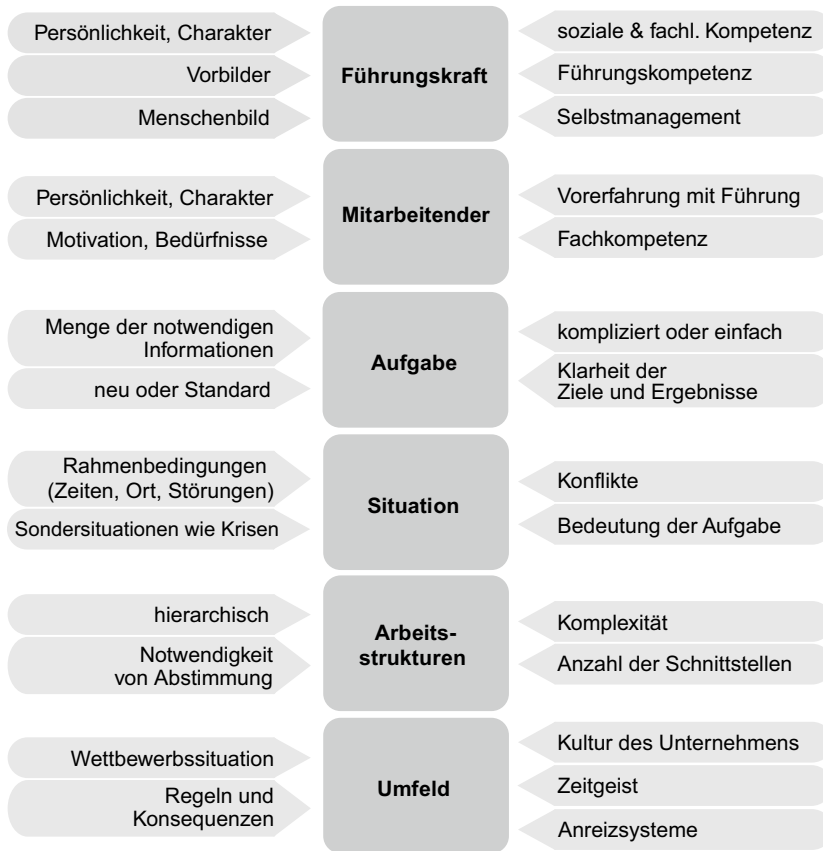
Spezifische Fachautorität und tiefere Fachkompetenzen benötigen Sie immer dann, wenn Sie Ihre Mitarbeitenden und Ihr Umfeld bei Innovationsthemen und neuen Entwicklungen überzeugen oder beraten sollen und wenn Sie dazu fachliche Entscheidungen treffen und spezifische Rahmenbedingungen festlegen müssen.

Beim ersten Führungsjob besteht die Gefahr, den Fachaufgaben zu große Bedeutung beizumessen. Man glaubt, kompetenter sein zu müssen als die Mitarbeitenden. Die Zeit für klassische Führungsaufgaben kommt deshalb zu kurz. Je länger Führung wahrgenommen wird, desto höher bewertet man Führungsaufgaben. Man weiß dann, wie wichtig deren Bedeutung und Wirkung für die Mitarbeitenden und das Ergebnis sind.

### 1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

Jede Führungssituation ist einmalig. Sie ist bestimmt durch zahlreiche Einflussfaktoren. Aktuelle Anforderungen, das Umfeld und die Strukturen, in denen Sie sich bewegen, schaffen sehr individuelle Rahmenbedingungen für Ihre Tätigkeit. Hinzu kommt: Ihre Mitarbeitenden haben Stärken und Schwächen, auf die Sie reagieren müssen. Sie bestimmen auch Ihr Verständnis von Führung, wie Sie Ihre Aufgabe erfüllen. Deshalb können nur Sie wissen, was Ihre Führungssituation im Detail bestimmt und wie diese von Ihnen gelöst werden kann. Übernehmen Sie daher nicht ungeprüft Rezepte von anderen, aber hören Sie sich deren Einschätzungen als Inspirationsquelle an.

Aus diesem Grund müssen Sie die Besonderheiten und die spezifischen Anforderungen Ihrer Führungssituation erkennen und verstehen. Auf Basis dieser Analyse können Sie dann für Ihr Führungshandeln Schlussfolgerungen ziehen. Bild 1.3 stellt dar, wie viele unterschiedliche Faktoren eine Führungssituation kennzeichnen.



**Bild 1.3** Einflussfaktoren auf die Führungssituation

### Führungskraft

Jeder Mensch – und damit auch eine Führungskraft – ist ein Individuum mit einer eigenen Geschichte und Prägung. Sein Elternhaus, das Milieu und die Kultur, in denen er aufwuchs, prägen seine Grundüberzeugungen und seine Erfahrungen. Jeder Mensch besitzt einen einmaligen Charakter und eine individuelle Persönlichkeitsstruktur. Dementsprechend hat er Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse, die einmalig sind.

Das wirkt sich auch auf seine Rolle als Führungskraft aus: Werte und was man unter Erfolg, Karriere, Sicherheit oder Wertschätzung versteht, steuern das Verhalten. Erfahrungen mit Führung, Leiten und der Übernahme von Verantwortung spielen ebenfalls eine Rolle. Vorbilder prägen, ob positiv oder negativ oft in einem höheren Maße, als es einem bewusst ist. Darüber hinaus beeinflussen Fähigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz und im Bereich der Selbstführung das eigene Handeln. Dies

bedeutet: Jede Führungskraft wird ihre Aufgabe individuell interpretieren und im Verhalten andere Schwerpunkte setzen. Also prägen Sie und Ihre Persönlichkeit die Führungsarbeit.

### **Mitarbeitende**

Jeder Mitarbeitende ist genauso einmalig wie die Führungskraft. Auch er besitzt eine unverwechselbare Persönlichkeit, hat seine eigene Geschichte, individuelle Charakterstrukturen und besondere Vorerfahrungen mit Führen und Leiten. Damit unterscheidet sich jeder Mitarbeitende von den anderen durch besondere soziale, digitale, fachliche Kompetenzen sowie individuelle Qualitäten und Ressourcen. Dies bedeutet: Die Führungskraft sollte auf jeden Mitarbeitenden individuell eingehen und eine für diesen adäquate, angepasste Form des Führens wählen. Es gibt Menschen, die viel Wert auf Sicherheit, Klarheit und Orientierung legen, andere wiederum brauchen, um motiviert zu arbeiten, Freiräume und Mitsprache bei den Zielen und in der Umsetzung. Führung heißt somit, soweit als möglich, auf jeden Mitarbeitenden individuell einzugehen.

### **Aufgabe**

Einfache Aufgaben der Mitarbeitenden benötigen eine andere Art des Führens als komplexe Aufgaben. Letztere zeichnen sich durch einen hohen Abstimmungsbedarf aus. Aufgaben, bei denen Identifikation und Engagement eine Voraussetzung sind, müssen anders kommuniziert und diskutiert werden als Aufgaben, bei denen es um die Einhaltung der Zeit und der festgelegten Arbeitsschritte geht. Ist eine Aufgabe neu, gehen Sie anders an sie heran, als wenn Sie eine Standardaufgabe lösen. Das bedeutet: Der Charakter der Aufgabe der Mitarbeitenden beeinflusst die Art und Weise des Führens.

### **Situation/Kontext**

Welches Führungshandeln sinnvoll ist, hängt auch von dem jeweiligen Kontext und der Situation ab. Eine Führungskraft im Einzelhandel wird z. B. in der Vorweihnachtszeit deutlich höhere Arbeitsanforderungen an ihre Mitarbeitenden stellen als im Sommerloch. In einer finanziellen Krisensituation wird der Einsatz von Ressourcen genauer betrachtet als in Boomzeiten. In manchen Krisensituationen können Sie nicht diskutieren, welche Reaktion sinnvoll ist, sondern müssen unverzüglich handeln. Die Mitarbeitenden müssen dann auch sofort Ihre Anordnungen befolgen. Jeder muss wissen, was er zu tun hat. Geht es dagegen um ein Problem, das das gesamte Team betrifft, ist es sinnvoll, gemeinsam und gleichberechtigt mit allen Beteiligten nach Lösungen zu suchen. Das bedeutet: In Sondersituationen wie Krisen und Konflikten wirken Führungskräfte auf den Mitarbeitenden und die Aufgabe anders ein als in der Alltagssituation. Auch wenn die Geschäftsführung einer Aufgabe besonde-

ren Wert beimit, wird das Ihr Führungshandeln beeinflussen. Die Situation und der Kontext, in dem etwas gemacht werden muss oder passiert, bestimmen folglich, wie eine Aufgabe bearbeitet wird, und damit Ihr Führungshandeln.

### **Arbeitsstrukturen**

Anforderungen an das Führungsverhalten ändern sich mit den Strukturen, innerhalb derer Sie arbeiten. Sie sind unter anderem abhängig von der Anzahl der Schnittstellen zu anderen Bereichen bzw. Abteilungen oder dem Aufbau des Unternehmens. In einer Entwicklungsabteilung sind Sie beispielsweise besonders auf die Kreativität, Kompetenz und Motivation angewiesen. Um gute Ergebnisse zu erzielen, werden Sie folglich den Mitarbeitenden großen Freiraum einräumen. Sie werden also auf jeden einzelnen Mitarbeitenden eingehen, sich mit ihm austauschen und Ergebnisse oder Schwierigkeiten diskutieren. In der Produktion steht meist fest, was und wie gearbeitet wird. Wichtig für den Erfolg ist vor allem das Einhalten der festgelegten Vorgaben und Standards. Hier besitzen Anweisung und Kontrolle einen höheren Stellenwert.

Auch der Aufbau und die Prozesse des Unternehmens beeinflussen die Arbeitsweise und damit das Führungsverhalten. Eine hierarchisch aufgebaute große Organisation wie etwa eine Behörde erfordert, dass Sie Dienstwege und Vorgaben einhalten. Arbeiten Sie dagegen in einer Matrix- oder fluiden Struktur mit vielen Schnittstellen, müssen Sie sich vielfach mit Ihrem Umfeld abstimmen. Die Prozesse sind komplex. Details müssen deshalb gegebenenfalls immer wieder neu verhandelt werden. Hier sind im besonderen Maße Überzeugungskraft und Verhandlungsstärke gefragt. Arbeitsstrukturen, Abläufe und der Aufbau der Organisation bestimmen somit das Führungshandeln.

### **Umfeld, Regelungen und Kultur**

Die Menschen, Aufgaben und Prozesse sind auch abhängig von der Kultur des Unternehmens. Die Herausforderungen können ähnlich sein, die Reaktion und die Antworten hängen von den Dos and Don'ts der Organisation ab. Geltende Regeln, ob offiziell oder informell, steuern und lenken Verhalten. Damit werden bestimmte Verhaltensweisen anerkannt, eventuell auch mit Leistungsanreizen gefördert. Das, was belohnt wird, wird gestärkt. Deshalb ist es für eine Führungskraft wichtig, die Unternehmenskultur zu verstehen. Je besser man die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Organisation versteht, desto gezielter kann man auf sie einwirken, um die Realisierung eigener Ziele zu stärken. Auch die Gesamtsituation des Unternehmens prägt die Menschen. Steht das Unternehmen unter großem Konkurrenzdruck, wird das Umgehen mit Ressourcen anders betrachtet, als wenn die Dienstleistung oder das Produkt eine unangefochtene Stellung am Markt hat.

Das gesamtgesellschaftliche Umfeld besitzt ebenso einen großen Einfluss. Die internationale Konjunkturlage oder neue rechtliche Vorgaben wirken auf Unternehmen ein. Aktuelle gesellschaftliche Themen, beispielsweise Klimawandel und Nachhaltig-

keit, Inflation oder eine Energiekrise, verändern die Sichtweisen der Kunden und damit auch interne Prioritäten und Entwicklungen. Führungshandeln steht folglich in Wechselwirkung mit der Unternehmenskultur und der Gesellschaft.

### 1.1.6 Erfolgskriterien

Ihr eigener Führungserfolg lässt sich vom Unternehmenserfolg und auch von der Erreichung der an Sie gestellten Erwartungen (von Ihrer übergeordneten Führungskraft und den Schnittstellenpartnern) ableiten. Ein Unternehmen will überleben. Im Wirtschaftsbereich bedeutet dies, nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein und Gewinne zu erzielen. (Non-Profit-Organisationen streben Ziele und Dienstleistungen in einer Qualität an, die für Zuschussgeber finanzierbar und unterstützenswert ist und den Ansprüchen der Klienten/Kunden genügt.)

Um Gewinne zu erzielen, muss die Organisation sowohl effizient gesteuert und gelenkt werden als auch mit den Produkten und Dienstleistungen am Markt bestehen und Kunden überzeugen. Jedes Unternehmen bestimmt dazu spezifische Ziele, die auf die jeweiligen Ebenen heruntergebrochen und miteinander verwoben werden. Welcher Art die Ziele und angestrebten Ergebnisse sind, hängt vom Unternehmen ab. Für die klassische Frage, woran der Erfolg Ihres eigenen Führens festgestellt werden kann, gibt es damit eine einfache Antwort: Die Qualität Ihrer Ergebnisse macht den Führungserfolg aus. Dies bedeutet: Erfolg ist davon abhängig, wie man Ihre Tätigkeit bewertet. Er lässt sich nach unterschiedlichen Kriterien messen. Tabelle 1.3 bietet eine Aufstellung möglicher Kriterien und zeigt anhand von Beispielen, was sie jeweils bedeuten.

**Tabelle 1.3** Mögliche Kriterien für die Definition des Erfolgs

Kriterium	Beispiele
Ergebnisbezogenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erreichen der Vorgaben für Quantität oder Qualität der Leistung, feststellbar an ZDFs (Zahlen, Daten, Fakten) z. B. Absatzzahlen, Produktionsergebnis, Produktivität</li> <li>■ Halten oder Verbessern des Marktanteils</li> <li>■ Verringerung des Aufwands bzw. Erhöhung des Nutzens im Verhältnis zum Aufwand</li> <li>■ Steigerung der Innovationsrate</li> <li>■ Erhöhung der Kundenanzahl, des Umsatzes je Kunde, der Kernkunden, der Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Verringerung der Reklamationen</li> <li>■ Steigerung der Anzahl neuer Entwicklungen, Innovationen, Patente</li> <li>■ Optimierung der Durchlaufzeiten</li> <li>■ Reduktion der Standzeiten</li> </ul>

**Tabelle 1.3** Mögliche Kriterien für die Definition des Erfolgs (*Fortsetzung*)

Kriterium	Beispiele
Mitarbeiter- und Teambezogenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Arbeitsatmosphäre</li> <li>■ Halten oder Steigern der Arbeitszufriedenheit</li> <li>■ Verringerung der Fluktuation der Mitarbeitenden</li> <li>■ Lösen von Konflikten</li> <li>■ Halten oder Verbessern des Gesundheitsstands</li> <li>■ Identifikation mit den Zielen und den Ergebnissen des Unternehmens</li> <li>■ Ausbau des Kompetenzniveaus der Mitarbeitenden, insbesondere bei zukunftsrelevanten Skills</li> <li>■ Erhöhung der Anzahl der Verbesserungsvorschläge und deren Nutzen für das Unternehmen</li> <li>■ Steigerung des Umsetzungsgrads von Veränderungen, z. B. Changeprojekten</li> <li>■ angemessene Synergien zwischen Standorten und Bereichen</li> </ul>

Nach welchen Kriterien der Erfolg bewertet wird, hängt vom Unternehmen ab. Zählen nur die Kennzahlen oder werden auch mitarbeiter-/teambezogene Kriterien mit herangezogen? Neben offiziell benannten Kriterien wie dem Erreichen bestimmter Kennzahlen oder gute Ergebnisse in Befragungen von Kunden oder Mitarbeitenden sind auch inoffizielle wirksam, beispielsweise die Einschätzung der Führungsleistung oder das Image des Teams. Es gibt oft mehrere Kriterien, die bewertet werden. Diese können auch in Konkurrenz zueinander stehen und sich im Verlauf des Jahres ändern.

Welche Aspekte in Ihrem Unternehmen wirklich zählen, sollten Sie zügig herausfiltern. Nur so können Sie eine Leitlinie für Ihren Erfolg finden. Stellen Sie sich deshalb folgende Fragen:

- Welche Standards, welche Kennzahlen werden bei mir für eine Bewertung herangezogen?
- Wie stehen diese im Verhältnis zueinander?
- Wer legt diese Kriterien fest und gibt es Mitgestaltungsmöglichkeiten?
- Wie genau müssen diese eingehalten werden?
- Wer bewertet den Erfolg? Gibt es ein Mehraugenprinzip und vergleichende Durchsprachen oder bewertet allein der direkte Vorgesetzte?
- Was könnten unausgesprochene, subtile Kriterien meines direkten Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung sein?

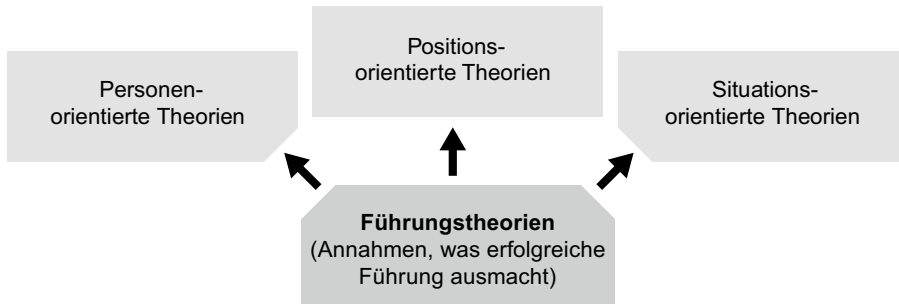
**Tipp:** Berücksichtigen Sie Einflüsse auf den Erfolg

- Versuchen Sie nicht, alleine erfolgreich zu sein, sondern mit und durch Ihre Mitarbeitenden! Erfolg wird nicht von Ihnen alleine erbracht, sondern vor allem auch von Ihren Mitarbeitenden. Erfolg ist immer eine Teamleistung.
- Lernen Sie auch die Ziele Ihres Vorgesetzten kennen und helfen Sie mit, dass er diese erreichen kann. Erfolg hängt auch von demjenigen ab, der Sie beurteilt.
- Verabschieden Sie sich von dem Glauben, Sie hätten alles in der Hand. Sie können zwar viel zu Ihrem Erfolg beitragen, brauchen aber auch das berühmte „Quäntchen Glück“ dafür. Externe Einflüsse, die nicht oder nur gering steuerbar und kontrollierbar sind, können Ihre an sich positive Bilanz konterkarieren (z. B. die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, eine Pandemie, die Kündigung von wichtigen Mitarbeitenden).
- Erfolg ist das Resultat eines komplexen Prozesses, der von vielen Variablen, z. B. den Kunden, der Kooperation in den Schnittstellenbereichen, der Geschäftsführung, dem Team, bestimmt wird. Lernen Sie die Stellschrauben, die Sie in diesem komplexen Prozess beeinflussen können, kennen und beobachten Sie, welche Wechselwirkungen sich einstellen, wenn Sie bestimmte Veränderungen vornehmen.
- Sorgen Sie dafür, dass die Leistung und die Ergebnisse sichtbar werden und in einem günstigen Licht gesehen werden. Klappern gehört zum Geschäft. Sonst merkt niemand, dass Sie Erfolg haben.
- Denken Sie daran, ein Netzwerk aufzubauen, das Sie trägt und unterstützt. Erfolg lässt sich leichter in einem wohlwollenden Umfeld (Führungskollegen, Schlüsselpersonen) erreichen.

### 1.1.7 Voraussetzungen für den Führungserfolg

Es gibt drei gängige Modelle, die der Frage nach den Voraussetzungen für den Führungserfolg nachgehen, und zwar jeweils aus einer anderen Perspektive. Sie reduzieren damit die tatsächliche Komplexität der Führungssituation, bieten aber gerade dadurch Orientierung. Nutzen Sie diese Erklärungsansätze, um Ihre eigenen Führungsmuster besser zu verstehen, als Landkarten, die Sie im Alltag leiten können. Sie helfen, Ihre Erfahrungen zum Thema Führen zu reflektieren, zu differenzieren und zu strukturieren. Bedenken Sie aber auch: Führungstheorien sind zeitgebunden und abhängig von der jeweils gängigen Managementlehre. Man sollte sie aber verstehen, weil andere Theorien auf ihnen aufbauen oder sich auf sie beziehen.

Im Mittelpunkt der theoretischen Modelle über Führung steht die Frage nach dem – an ökonomischen und sozialen Kriterien bemessenen – Führungserfolg. Sie arbeiten aus unterschiedlichen Blickwinkeln Bedingungen heraus, die zentrale Strukturen und Prozesse für Erfolg bestimmen, und leiten daraus ab, was die Voraussetzungen für Erfolg sind. Bild 1.4 zeigt die drei grundlegenden Ansatzpunkte für die Modelle.



**Bild 1.4** Grundlegende Ansätze für Führungstheorien

### Personenorientierte Führungstheorien

Diese Theorien (auch bekannt als Trait Theory) stellen die Eigenschaften der Führungskraft in den Mittelpunkt und zählen zu den ältesten Führungstheorien, die in Kombination mit anderen Theorien aber bis heute Verwendung in Unternehmen finden. Persönliche Eigenschaften („die geborene Führungskraft“) sind hier die entscheidende Einflussgröße für die Wirksamkeit von Führung. Andere Bedingungen, wie Aufgabe, Rolle, Kultur oder Organisation, treten demgegenüber in den Hintergrund.

Ziel dieses Ansatzes ist, Eigenschaften zu definieren, die eine Person unabhängig von der jeweiligen Situation zur erfolgreichen Führungskraft machen. Ein Beispiel dafür ist die Aufstellung von Peterson und Bownas [2014]:

- Antrieb
- Ehrlichkeit und Integrität
- Führungsmotivation
- Selbstvertrauen
- kognitive Fähigkeiten
- Fachkenntnisse
- Kreativität
- Flexibilität

Die Annahme der personenorientierten Führungstheorien ist: Die besonderen Eigenschaften der Führungskraft bringen den Erfolg.

### Positionsorientierte Führungstheorien (Rollentheorien)

Bei diesem Ansatz stehen die institutionellen Rahmenbedingungen im Fokus. Bei der Rollentheorie [Katz, Kahn 1978] ist Führungserfolg davon abhängig, inwieweit die Erwartungen von Führungskraft, Mitarbeitenden und Vorgesetztem an die Rolle des

Führenden und der Geführten übereinstimmen bzw. wie Rollenkonflikte erkannt und erfolgreich bewältigt werden. Die Führungskraft handelt hier nicht autonom. Ihr Verhalten ist durch Regeln, Vorschriften, Forderungen, Stellenbeschreibungen, Normen etc. bestimmt. Diese Rahmenbedingungen engen ihren Handlungsspielraum ein. Erwartungen und Normen widersprechen sich zum Teil und können in der Folge zu Konflikten führen: Führen bekommt damit einen organisationspolitischen Aspekt. Die Führungskraft muss verhandeln, Interessen mit einbeziehen und Kompromisse entwickeln.

Die Rollentheorie sensibilisiert für die Widersprüche und Konflikte im System der Organisation und verdeutlicht die Bedeutung von klar definierten Rollen und Funktionen.

Die Annahme der positionsorientierten Führungstheorien ist: Das Bearbeiten und Abklären der unterschiedlichen Erwartungen, Normen, Regeln etc., die auf Führung wirken, schafft die Orientierung für den Erfolg.

### **Situationsorientierte Führungstheorien**

Dieses Modell stellt die Wechselwirkungen zwischen dem Verhalten der Führungskraft und der Führungssituation in den Mittelpunkt des Interesses. Führung ist somit abhängig von den direkt beteiligten Personen (Vorgesetzten und Mitarbeitenden), der zu bewältigenden Aufgabe und der Umwelt, beispielsweise den Arbeitsbedingungen, der Wettbewerbssituation oder dem Verhalten und den Wünschen der Kunden. Dementsprechend gibt es hier keinen „optimalen“ Führungsstil, sondern Führung muss an die Situation immer angepasst werden.

Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass er Führen im Kontext mit verschiedenen Einflussgrößen sieht. Der Anteil der Führungskraft am Erfolg wird durch die Mitberücksichtigung der Rahmenbedingungen relativiert. Ein und dieselbe Führungskraft kann deshalb je nach Situation mehr oder weniger erfolgreich sein. Es kann auch Situationen geben, in denen die Chancen des Erfolgs für die Führungskraft gering sind.

Die Annahme der situationsorientierten Führungstheorien ist: Der Führungsstil, der der Situation am angemessensten ist, ist der erfolgreichste.

## **1.2 Führungsstile**

Der Führungsstil ist ein „typisches Muster“ Ihres Führungsverhaltens. Er beschreibt die charakteristische Art und Weise, wie Sie Aufgaben bewältigen und Funktionen ausfüllen. Ein Führungsstil ist damit eine Grundhaltung oder eine Einstellung, die sich in der Verhaltensweise des Führenden widerspiegelt und sich gegenüber den Geführten zeigt.

Dieser Stil ist abhängig von:

- dem persönlichen Charakter,
- den Grundeinstellungen, den Überzeugungen und Werten,
- dem Menschenbild.

Wenn man davon ausgeht, dass Führung von der Situation, den besonderen Qualitäten der Führungsperson und der Mitarbeitenden sowie den Besonderheiten der jeweiligen Führungsrolle geprägt ist, hat jeder Führungsstil seine Berechtigung. Jede Führungsperson sollte je nach Situation zwischen verschiedenen Führungsstilen variieren können, sofern diese in Übereinstimmung mit der eigenen Person stehen. Die Stile schließen sich somit nicht aus, sondern ergänzen sich. Die Kenntnis der Typologie hilft dabei,

- Ihr Führungsverhalten einzuordnen und besser zu verstehen,
- die möglichen Reaktionen der Mitarbeitenden auf einen Stil abzuschätzen,
- den für eine Situation adäquaten Führungsstil zu erkennen.

Die Ansätze zur Unterscheidung von Führungsstilen sind vielfältig.

## 1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie

Die traditionellen Führungsstile gehen auf Erkenntnisse aus den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts zurück. Die wichtigsten unter ihnen sind der „autoritäre“, der „demokratische“ und der „Laissez-faire“-Führungsstil. Diese Einteilung stammt von Kurt Lewin, dem Begründer der modernen Sozialpsychologie. Er untersuchte in den Ohio-Studien die Wirkung unterschiedlichen Führungsverhaltens auf Gruppenatmosphäre, Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz [Lewin 1939]. Ihm ging es dabei um folgende Fragen: Was macht die Führungskraft? Wie handelt sie? Wie steht ihr Verhalten zur Zufriedenheit und Leistung der Geführten? Auf dieser Grundlage konnte er allgemeine Verhaltensmuster bzw. Führungsstile identifizieren.

Auch wenn dieser Ansatz in der Reinform von vielen als nicht mehr zeitgemäß für unsere komplexe Arbeitswelt empfunden wird, so kann diese Typologie zu einer ersten groben Differenzierung von Führungsstilen beitragen. Durch die häufige Verwendung der Begriffe im beruflichen Alltag ist es für Sie auch hilfreich, mit diesem Wortfeld reflektiert und kompetent umgehen zu können.

### Autoritärer Führungsstil

Beim autoritären Führungsstil trifft der Führende die Entscheidungen alleine und gibt auch die Ziele vor. Er geht davon aus, dass er die beste Lösung kennt.

Die Führungskraft bestimmt damit die Abläufe und Prozesse in ihrem Bereich. Die Mitarbeitenden bezieht sie nicht oder kaum mit ein. Sie versucht dann aber, diese von ihren Entscheidungen zu überzeugen. Autoritäre Vorgesetzte sind tendenziell klar und eindeutig in ihren Aussagen und Instruktionen. Diese erklären und begründen sie in der Regel ausführlich.

Ihre Anordnungen basieren oft auf einer Einbahnkommunikation, die Rückmeldungen der Mitarbeitenden werden nicht oder kaum berücksichtigt. Maßstäbe im Umgang mit den Mitarbeitenden sind allein der Erfolg und das Ergebnis. Der Informationsaustausch erfolgt damit meist von oben nach unten, auf formellen Wegen, oft auch in Schriftform. Sein Hauptinhalt sind die von oben vorgegebenen Vorgaben und Vorschriften, an die sich Mitarbeitende halten müssen. Diese sind somit ausführende „Organe“ und haben vor allem ihre Aufgabe zu erfüllen. Die autoritäre Führungskraft erwartet, dass die Beschäftigten seine Vorgaben und Anweisungen korrekt ausführen, und lässt das überprüfen. Nach diesem Kriterium beurteilt sie auch die Leistung der Mitarbeitenden. Sie legt Wert auf Distanz, damit der „notwendige Respekt“ gewahrt bleibt.

Dieser Stil ist geprägt durch eine große Machtfülle des Vorgesetzten. Er setzt umfassende Fachkenntnis der Führungskraft voraus. Erfolg und Misserfolg der Abteilung hängen sehr stark von der Person des Vorgesetzten ab. Individuelle Bedürfnisse, Erwartungen und Probleme der Mitarbeitenden spielen kaum eine Rolle. Verwandt mit diesem Stil ist die patriarchalische Führung.

#### *Auswirkungen*

Mit diesem Stil lassen sich kurzfristig Erfolge erzielen, längerfristig wird dieser Führungsstil zu Problemen führen. Mitarbeitende verhalten sich hier eher passiv, angepasst und denken nicht selbständig. Je mehr die Menschen Wert auf Eigenverantwortung und Mitentscheidung legen und ihre Kompetenz einbringen wollen, desto weniger sind sie bereit, sich so führen zu lassen. Außerdem verlangen die immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Aufgaben einen mitdenkenden Beschäftigten.

Unter dieser Führung entsteht oft ein Klima der Anspannung. Die Solidarität der Beschäftigten untereinander und gegenüber der Leitung kann in Ablehnung des Vorgesetzten umschlagen. Die Mitarbeitenden entwickeln kaum Bereitschaft, über Schwierigkeiten und Konflikte zu sprechen. Vorteile dieses Stils sind die eindeutigen Zielvorgaben, Anweisungen und Strukturen.

Der autoritäre Führungsstil wird im Alltag angewendet, wenn z. B. das Kompetenzgefälle zwischen Führungskraft und den Geführten sehr hoch ist, die Tätigkeit aus einfachen Routineaufgaben besteht oder unter großem Zeitdruck gearbeitet wird. Gute Ergebnisse können erreicht werden. Die Leistung lässt in der Regel nach, wenn die Anwesenheit und Kontrolle durch die Führungskraft fehlen. In Krisensituationen kann dieser Stil vorübergehend notwendig sein, wenn die Anforderungen an den Bereich sofortiges Handeln erfordern und die Zeit fehlt, Akzeptanz aufzubauen und die Mitarbeitenden zu überzeugen.

### **Kooperativer (partizipativer) Führungsstil**

Kooperative Führungsstile prägen die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden am Entscheidungsprozess. Das Spektrum reicht vom Entwickeln von Vorschlägen für die Führungskraft bis hin zu hoher Mitbeteiligung an Entscheidungen. Ziele werden in großem Umfang gemeinsam erarbeitet. Die Führungskraft legt Wert darauf, die Mitarbeitenden zu überzeugen.

Entscheidungsbefugnisse werden so in unterschiedlichem Ausmaß delegiert. Die Führungskraft fordert von den Mitarbeitenden Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Dadurch braucht diese Art der Führung auch eine (teilweise) Selbstkontrolle der Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden.

Durch die Bereitschaft der Führungskraft, die Mitarbeitenden mit einzubeziehen, entsteht mehr Kommunikation und Kontakt mit dem Führenden als beim autoritären Führungsstil und damit mehr Nähe. Die Kommunikation ist offen, d.h. unter anderem, dass es Meetings gibt, in denen bestimmte Themen und Schwierigkeiten gemeinsam diskutiert werden.

Kooperativ zu führen ist kein führungstaktisches Kalkül, sondern eine Einstellung. Dieser Führungsstil basiert auf einem Menschenbild, das den Mitarbeitenden als einen selbständigen, motivierten und interessierten Menschen respektiert. Damit kommt er dem menschlichen Grundbedürfnis nach Autonomie entgegen. Menschen wollen ihr Umfeld selbst mitgestalten und partizipieren. Demokratischer und partizipativer Stil basieren auf ähnlichen Grundsätzen wie der kooperative.

#### *Auswirkungen*

Vorteile dieses Führungsstils sind, dass er die Kompetenzen und die Potenziale der Mitarbeitenden deutlich mehr einbezieht als der autoritäre Führungsstil. Die größere Mitverantwortung und Selbständigkeit der Beschäftigten fördert deren Identifikation mit der Aufgabe, die Motivation und damit auch die Leistungsbereitschaft. Da die Mitarbeitenden bei diesem Führungsstil eigene Ideen einbringen, ist kreatives Arbeiten möglich – eine Voraussetzung für Innovation. Das wirkt sich insbesondere positiv bei komplexeren Abläufen und Aufgaben aus. Dieser Stil bewirkt hier bessere Arbeitsergebnisse als eine autoritäre Führung.

Durch die höhere Eigenverantwortung der Mitarbeitenden kann der Führende anspruchsvollere Aufgaben delegieren. Damit kann sich die Führungskraft auch leichter selbst entlasten und betreibt kein unnötiges Mikromanagement.

Aufgrund der größeren Nähe zu den Mitarbeitenden kennt der Führende Vorzüge und Qualitäten jedes einzelnen. Damit kann er das Team bzw. die Gruppe so steuern, dass der einzelne Mitarbeitende Aufgaben erhält, die er besonders gut und effizient erledigt. Das steigert die Effektivität der Gruppe.

Ein Nachteil kann die Entscheidungsgeschwindigkeit sein. Diese kann durch längere Diskussionen abnehmen. Bei Entscheidungen, die negative Auswirkungen auf das Team haben, ist mit Enttäuschung und höheren Widerständen zu rechnen, insbeson-

dere wenn die Nachteile durch Überzeugungsarbeit nicht ausgeräumt werden können.

Diese Art des Führens entspricht dem gesellschaftlichen Wertewandel. Gerade gut ausgebildete Mitarbeitende erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden und selbständig arbeiten zu können. Kooperative Führung ist somit eine Voraussetzung, um qualifizierte Beschäftigte dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

### **Laissez-faire-Führungsstil**

Bei diesem Führungsstil ist eine passivere Grundhaltung des Führenden charakteristisch. Die Mitarbeitenden erleben sehr viel Freiraum. Ziele werden nur grob vorgegeben. Kriterien für den Erfolg bestehen nur vage. Führen, um ein gemeinsames Ergebnis bzw. Ziel zu erreichen, findet somit kaum statt. Der Mitarbeitende bestimmt seine Arbeit und die Aufgaben selbst, der Vorgesetzte greift nur geringfügig ein. Die Führungskraft zeigt deshalb auch wenig Interesse an den Mitarbeitenden und deren Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen. Sie bezieht zudem kaum Position und Stellung; Feedback kommt zu kurz. Es findet hier keine ziel- und aufgabenbezogene Kommunikation statt. Der Kontakt zwischen dem Führenden und den Mitarbeitenden ist eher gering und abhängig von der Sympathie, aber nicht von der Anforderung geprägt.

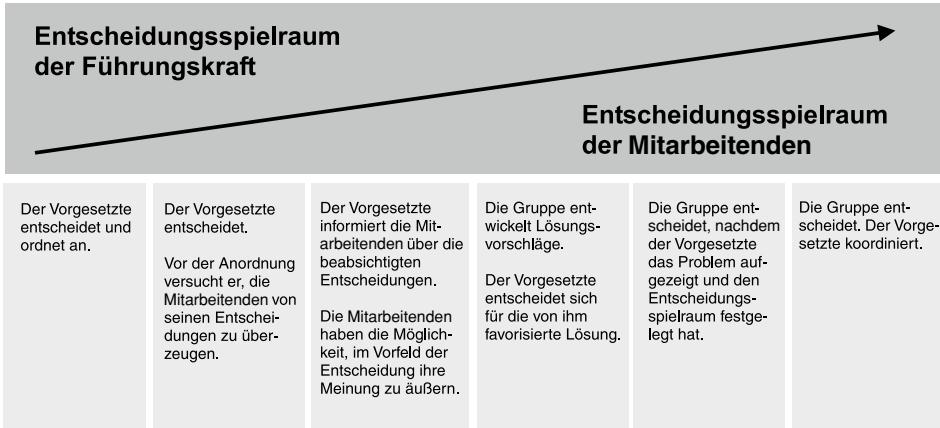
#### *Auswirkungen*

Vorteile liegen in der selbständigen Arbeitsweise der Mitarbeitenden, die sich so individuell entfalten können. Der hohe Grad an Selbständigkeit ist für manche hier die Hauptmotivation für Engagement. Bei Mitarbeitenden mit einer hohen Selbstmotivation und eigener Zielorientierung funktioniert dieser Stil. Sie erfahren aber nur wenig Feedback, Wertschätzung und geringes Interesse an ihrer Person. Das kann schnell dazu führen, dass ihre Motivation und ihr Interesse an der Aufgabe nachlassen. Die Eigeninitiative sinkt und Unzufriedenheit entsteht.

Die geringe Steuerung und Lenkung können im Team zu Desorganisation, mangelnder Disziplin und Kompetenzstreitigkeiten führen. Es besteht die Gefahr, dass aufgrund von entstehenden Rivalitäten, Streitereien und Gruppenbildungen das Team zerfällt. Effektives Arbeiten ist dann nicht mehr möglich.

## **1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt**

Wie sich die traditionellen Führungsstile auf Entscheidungen auswirken, zeigt der Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt [Tannenbaum, Schmidt 1973]. Er ist ein Modell, das die Entscheidungsspielräume zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden abstuft (vgl. Bild 1.5) und damit zu deren Differenzierung beiträgt.



**Bild 1.5** Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt

### 1.2.3 Situativer Führungsansatz

Situative Führungsmodelle gehen davon aus, dass eine Führungskraft ihren Führungsstil der jeweiligen Situation anpassen und entsprechend verändern sollte. Sie gehen von einem zweidimensionalen Ansatz aus. Dieser stellt Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung gegenüber und implementiert dadurch zwei Dimensionen. Die Ohio-State-Studien der 50er-Jahre [Fleishmann 1973] zeigen auf, dass erfolgreiche Führung über eine Ausprägung der beiden Orientierungen stattfindet (vgl. Tabelle 1.4). Diese stehen zueinander in Beziehung. Erfolgreiche Führung findet somit unter Berücksichtigung der beiden Dimensionen statt. Laut den Ohio-Studien weist eine erfolgreiche Führungskraft eine hohe Ausprägung in beiden Dimensionen auf.

**Tabelle 1.4** Dimensionen weiterführender Modelle und deren Ausprägungen

Dimension	Ausprägungen
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen</li> <li>▪ persönliches Interesse an den Mitarbeitenden</li> <li>▪ Akzeptanz der Individualität der Mitarbeitenden</li> <li>▪ Berücksichtigen von Bedürfnissen des Einzelnen</li> <li>▪ Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetztem</li> <li>▪ Partizipation und Zusammenarbeit</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Aufgabenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definieren von Arbeitszielen und Ergebnissen</li> <li>▪ exakt definierte Aufgaben und Rollen</li> <li>▪ Anordnen, Aufgaben verteilen</li> <li>▪ Entscheidungen selbst fällen</li> <li>▪ starker Fokus auf Leistung und Effizienz</li> <li>▪ ...</li> </ul>