

Helmut Hofbauer · Alois Kauer

# Einstieg in die **FÜHRUNGS- ROLLE**

*Praxisbuch für die  
ersten 100 Tage*

8., aktualisierte Auflage

**POSTER**  
IHR PERSÖNLICHER  
LEITFADEN ZUM  
FÜHRUNGS-  
EINSTIEG

HANSER

Mit Remote  
Leadership/Führen  
auf Distanz



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-qxzfo-x5uir`

**PLUS.HANSER-FACHBUCH.DE**



Helmut Hofbauer, Alois Kauer

# **Einstieg in die Führungsrolle**

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

8., aktualisierte Auflage

**HANSER**



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-47513-7

E-Book-ISBN 978-3-446-47741-4

ePub-ISBN 978-3-446-47818-3

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches 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 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Redaktion: Dr. Barbara Bichler, Germering

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Grafiken: © Fa-Ro Marketing GmbH, München, [www.fa-ro.de](http://www.fa-ro.de)

Personenillustrationen: © Lies Friedrich 2007, [www.liesfriedrich.de](http://www.liesfriedrich.de)

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © [istockphoto.com/peshkov](http://istockphoto.com/peshkov)

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Vorwort zur achten Auflage

Seit der letzten Auflage dieses Buches scheint die Welt aus den Fugen geraten zu sein. Die Coronakrise, der schreckliche Krieg in der Ukraine, weltweite Versorgungsengpässe und viele Instabilitäten mehr werfen Fragen nach der Verantwortung und Fähigkeit von Führung auf. Das Steuern von Systemen wird immer komplexer, hängt von sich immer schneller verändernden Variablen ab. Alte Gewissheiten sind eben nicht mehr so sicher wie bisher.

Die Welt wird unplanbarer, weniger steuerbar, komplexer und vor allem digitaler. Robustheit wird wichtiger als Effizienz, kollektive Intelligenz entsteht durch Fragen, nicht durch Antworten, Menschen wollen teilhaben und nicht „mitgenommen“ werden.

Das zunehmende mobile Arbeiten stellt das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen. Führen auf Distanz muss mit eingeschränkter Kommunikation auskommen, der soziale Kontakt kommt zu kurz, Gemeinschaftsgefühl muss in einer überwiegend digitalen Zusammenarbeit anders ermöglicht werden. Dabei handelt es sich nicht um ein vorübergehendes Phänomen, virtuelle Zusammenarbeit wird mit weiter verbesserten „Tools“ ein bedeutender Anteil unserer Arbeitswelt bleiben.

Gerade in einer komplexer werdenden Welt muss Führung mehr denn je Leistung organisieren, sie muss immer noch die Relevanz der Arbeit sicherstellen, sie muss eine offene Kultur vorleben und Orientierung geben. Daran ändert auch die Digitalisierung nichts. Im Gegenteil, gerade um mehr Teilhabe der Mitarbeitenden, Selbstorganisation, Verantwortung, Agilität und Wirksamkeit zu fördern, braucht es Führung. Eine ermöglichende, achtsame, zielorientierte Führung, keine dominante selbstverliebte und allwissende Führung.

Die Grundlagen für erfolgreiche Führung werden mit der nunmehr 8. Auflage dieses Buches dargelegt – wie immer im Kontext neuer Entwicklungen.

Ich bin sicher, dass es sowohl für erfahrene Führungskräfte als auch für diejenigen, die sich auf eine Führungsrolle vorbereiten, von großem Nutzen sein wird.

*Ralph Linde*

*Head of Volkswagen Group Academy*



# Inhalt

<b>Vorwort zur achten Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>An wen wendet sich dieses Buch?</b> .....	<b>XIII</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 .....	5
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft .....	7
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit .....	10
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation .....	12
1.1.6 Erfolgskriterien .....	16
1.1.7 Voraussetzungen für den Führungserfolg .....	18
1.2 Führungsstile .....	20
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie .....	21
1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt .....	25
1.2.3 Situativer Führungsansatz .....	25
1.2.4 Weiterführende Führungsstilmodelle .....	30
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus? .....	42
1.3.1 Kompetenzen .....	43
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten .....	44
1.4 Im Spannungsfeld der Erwartungen .....	50
1.4.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands .....	52
1.4.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten .....	53
1.4.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene .....	53
1.4.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter .....	54

1.4.5	Erwartungen des Teams als Ganzes .....	55
1.4.6	Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner .....	56
1.4.7	Erwartungen der Familie .....	57
1.4.8	Erwartungen an sich selbst .....	57
1.4.9	Umgehen mit den Erwartungen .....	59
1.5	Symbolisches Handeln als Führungskraft .....	61
1.6	Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung .....	64
1.7	Kompakt .....	65
<b>2</b>	<b>Startvorbereitung .....</b>	<b>73</b>
2.1	Persönliche Situation .....	74
2.1.1	Motivation für die Führungstätigkeit .....	75
2.1.2	Familie .....	78
2.1.3	Freundeskreis .....	80
2.1.4	Freizeit .....	81
2.1.5	Abschied vom alten Arbeitsplatz .....	82
2.2	Startpositionen .....	83
2.2.1	Wechsel von außen in das Unternehmen .....	84
2.2.2	Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens .....	86
2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten .....	87
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms .....	89
2.2.5	Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter .....	91
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung .....	93
2.3	Profilsuche .....	95
2.3.1	Führungskompetenzen .....	95
2.3.2	Eigene Verhaltensmuster .....	98
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld .....	99
2.4	Kompakt .....	103
<b>3</b>	<b>Am Startblock .....</b>	<b>107</b>
3.1	Strukturierter Wissenstransfer .....	108
3.2	Kooperation mit dem Vorgänger .....	111

3.3	Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen .....	112
3.3.1	Schlüsselpersonen und -bereiche .....	113
3.3.2	Regelungen und Rahmenbedingungen .....	114
3.3.3	Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe .....	115
3.3.4	Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele .....	117
3.3.5	Erfolge und Misserfolge .....	118
3.3.6	Besonderheiten des Wechsels .....	119
3.4	Wissenstransfer mithilfe eines Moderators .....	120
3.5	Auswertung des Wissenstransfers .....	123
3.6	Kompakt .....	125
<b>4</b>	<b>Sprung ins Wasser .....</b>	<b>127</b>
4.1	Begrüßung und Kennenlernen .....	128
4.1.1	Erster Kontakt mit den Mitarbeitern .....	129
4.1.2	Antrittsrede .....	131
4.1.3	Aktivitäten zu Beginn .....	137
4.1.4	Integration in den Führungskreis .....	140
4.1.5	Aufbau eines Netzwerks .....	141
4.1.6	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten .....	142
4.1.7	Analyse des Umfelds .....	144
4.2	Sich arbeitsfähig machen .....	148
4.2.1	Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten .....	149
4.2.2	Analyse der Rolle des Vorgängers .....	150
4.2.3	Neuer Arbeitsbereich .....	152
4.3	Einarbeitungsfahrplan .....	154
4.4	Kompakt .....	156
<b>5</b>	<b>Reifeprüfung .....</b>	<b>161</b>
5.1	Umgang mit Komplexität .....	162
5.2	Analysephase .....	165
5.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung .....	168
5.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche .....	169

5.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen	171
5.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation	173
5.2.5	Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit	174
5.2.6	Prozesse und Strukturen	179
5.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur	185
5.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld	188
5.3	Zielsetzungsphase	191
5.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen	193
5.3.2	Zielplanung	195
5.4	Umsetzungsphase	204
5.4.1	Verhaltensempfehlungen	205
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen	208
5.5	Review des Einstiegs	210
5.6	Kompakt	213
<b>6</b>	<b>Führung über Distanz: Remote Leadership</b>	<b>217</b>
6.1	Arbeiten und Führen über Distanz	218
6.2	Unterschied zwischen Präsenzarbeit und Arbeiten über Distanz	220
6.3	Empfehlungen für das Führen über Distanz	222
6.3.1	Big Picture	223
6.3.2	Erwartungen	224
6.3.3	Arbeitsorganisation	225
6.3.4	Kultur	227
6.3.5	Selbstführung	229
6.3.6	Zugehörigkeit	230
6.3.7	Kollaboration	231
6.3.8	Kontakt	233
6.3.9	Führung	234
6.4	Implementieren von Führen über Distanz	237
6.5	Kompakt	241
<b>7</b>	<b>Laterale Führung: Führen ohne formale Macht</b>	<b>245</b>
7.1	Was ist laterale Führung?	246
7.2	Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte	249

7.2.1	Teamkoordination .....	251
7.2.2	Projektleitung .....	254
7.2.3	Internationale Koordination .....	256
7.2.4	Produktmanagement .....	258
7.3	Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht .....	259
7.4	Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens .....	265
7.5	Kompakt .....	267
<b>8</b>	<b>Neu als Stellvertreter .....</b>	<b>269</b>
8.1	Situation als Stellvertreter der Führungskraft .....	270
8.1.1	Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern .....	270
8.1.2	Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team .....	272
8.1.3	Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition .....	274
8.2	Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters .....	275
8.2.1	Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion .....	276
8.2.2	Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft .....	278
8.2.3	Stellvertretung als „zweite Frau“/„zweiter Mann“ .....	280
8.2.4	Stellvertretung als „graue Eminenz“ .....	282
8.3	Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen .....	284
8.3.1	Analyse der Rahmenbedingungen .....	285
8.3.2	Analyse der Erwartungen .....	286
8.4	Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter .....	286
8.5	Start als Stellvertreter .....	289
8.6	Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt .....	291
8.7	Kompakt .....	296
<b>9</b>	<b>In der Führungswerkstatt .....</b>	<b>301</b>
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten .....	302
9.2	Mentoring .....	306
9.3	Coaching .....	308
9.4	Führungsseminare .....	315
9.5	Kompakt .....	319

<b>10</b>	<b>Boxenstopp</b>	<b>325</b>
10.1	Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung	326
10.2	Blick zurück	329
10.2.1	Selbstbewertung	329
10.2.2	Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback	338
10.3	Zukunftsplanung	341
10.3.1	Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe	341
10.3.2	„Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln	342
10.3.3	Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual	344
10.4	Kompakt	346
<b>11</b>	<b>Aus dem Nähkästchen</b>	<b>349</b>
11.1	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen	350
11.2	Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens	358
11.3	Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter	367
11.4	Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale	374
	<b>Literatur</b>	<b>381</b>
	<b>Autoren</b>	<b>385</b>
	<b>Index</b>	<b>387</b>

# 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 8. Auflage erreicht. Jede dieser neuen Auflagen haben wir mit neuen Themen wie Remote Leadership oder Laterale Führung ergänzt und auch aufgrund der veränderten Anforderungen für Führungskräfte inhaltlich aktualisiert. 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.hofbauerundpartner.de](http://www.hofbauerundpartner.de) sowie unter [plus.hanser-fachbuch.de](http://plus.hanser-fachbuch.de)

Wie wichtig Hilfestellungen für Nachwuchsführungskräfte aus unternehmerischer und wissenschaftlicher Sicht sind, stellt im Vorwort der Leiter der Personalentwicklung des Volkswagen Konzerns, Ralph Linde 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*

# 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 Mitarbeiter weiß, dass er in eine Führungstätigkeit wechseln wird. Bisher kennt er Führung

aus der Perspektive des Mitarbeiters. 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 Leitfadens, 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 Mitarbeiter, 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens [Net-Lexikon].

Trotz ihrer Unterschiedlichkeit weisen diese Definitionen zwei gemeinsame Elemente auf:

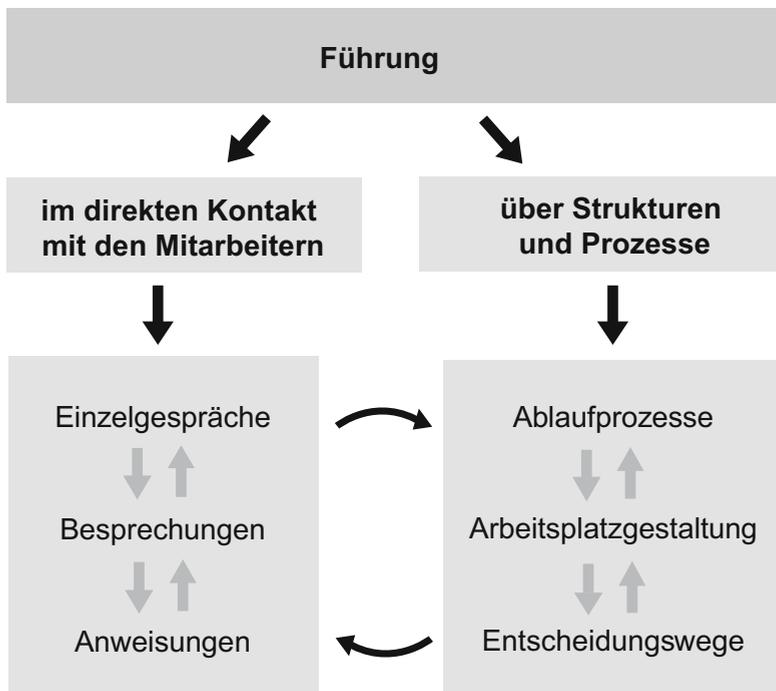
- den Menschen, d. h. den Mitarbeiter (einzeln und in der Gruppe), auf den Einfluss genommen wird, und
- die unternehmerischen, organisatorischen und persönlichen Ziele und Ergebnisse, die durch diese Beeinflussung der Mitarbeiter erreicht werden sollen.

Damit sind sich die meisten Autoren einig, dass Führung ein richtungweisendes und steuerndes Beeinflussen des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeiter ist mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse zu erreichen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Ziele den Mitarbeitern 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 Mitarbeiter. Sie führt also mithilfe des direkten Kontakts zu den Mitarbeitern 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter zu führen. Aber auch eine Altersbegrenzung existiert nicht, und auch im späten Erwerbsalter wird der Schritt vom Mitarbeiter 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 Mitarbeiter und umgekehrt.

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

Führungskräfte brauchen Mitarbeiter, 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 Mitarbeiter der Organisation und den Aufgaben verpflichtet und es wird für jeden einzelnen erstrebenswert, die Unternehmensziele zu erreichen. Wer von den Mitarbeitern 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 Mitarbeiter, 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 Mitarbeitern 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter klar definierte Ziele und der Führende überprüfbare Ergebnisse, um den Beitrag des Mitarbeiters 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 Mitarbeiter, d.h. die Menschen, mit einbezieht, desto wichtiger werden soziale Kompetenzen. Traditionell forderte man von einer Führungskraft, dass sie Mitarbeiter und Umfeld effizient informiert, Zuständigkeiten eindeutig definiert, Aufgaben koordiniert und Konflikte klärt. Heutige Führungskräfte sollen zudem von den Mitarbeitern 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 Mitarbeiters 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 Mitarbeiter 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 Leistungsbereitschaft und enge Zusammenarbeit erreicht, in der sich die Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation stark identifizieren und effektiv auf die anspruchsvollen Ziele und den Kunden hinarbeiten. Gleichzeitig soll der Mitarbeiter 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 Mitarbeitern 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>▪ Mitarbeiter 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>
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene des Teams bzw. der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration von neuen Mitarbeitern (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 Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meeting zur Vorstellung von neuen Mitarbeitern 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>

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene der einzelnen Mitarbeiter	<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>▪ Mitarbeiter auswählen</li> <li>▪ Mitarbeiter beurteilen</li> <li>▪ Mitarbeiter entwickeln</li> <li>▪ Fürsorge wahrnehmen</li> <li>▪ „Personalpflege“ (Geburts-tage, 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 Netzwerkpfege</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

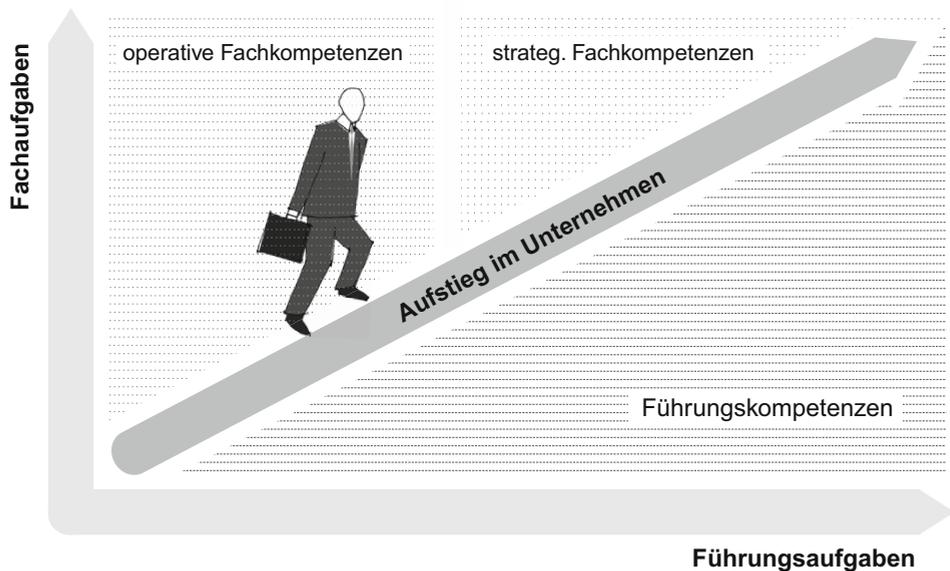
Darüber hinaus gibt es Aufgaben, die weder Vorgesetzte noch Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen erwähnen, aber trotzdem im Alltag extrem wichtig sind:

- **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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter unangenehmes und für das Unternehmen ineffektives Mikromanagement. Das liegt auch daran, dass die Ergebnisse des Führens meist nur mittelbar, über den Mitarbeiter, sichtbar werden. Hinzu kommt noch, dass die Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter zu steuern, Ergebnisse zu bewerten und Leistung zu beurteilen?

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

**Tabelle 1.2** Fachaufgaben und dafür nötige Kompetenzen

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

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

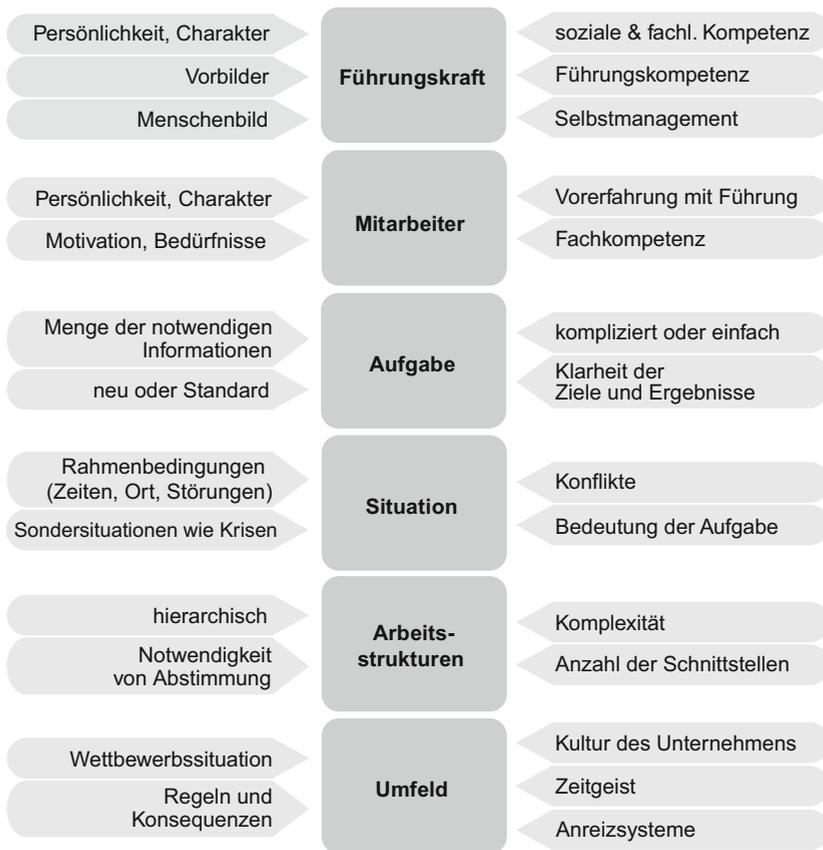
Spezifische Fachautorität und tiefere Fachkompetenzen benötigen Sie immer dann, wenn Sie Ihre Mitarbeiter und Ihr Umfeld bei Innovationsthemen und neuen Entwicklungen überzeugen oder beraten sollen und wenn Sie dazu fachliche Entscheidungen treffen und spezifische Rahmenbedingungen festlegen müssen.

Beim ersten Führungsjob besteht die Gefahr, den Fachaufgaben zu große Bedeutung beizumessen. Man glaubt, kompetenter sein zu müssen wie die Mitarbeiter. 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 Mitarbeiter 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: Auch Ihre Mitarbeiter haben Stärken und Schwächen, auf die Sie reagieren müssen. Und nicht zuletzt bestimmen Sie und 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.

## **Mitarbeiter**

Jeder Mitarbeiter 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 Mitarbeiter von den anderen durch besondere soziale, digitale, fachliche Kompetenzen sowie individuelle Qualitäten und Ressourcen. Dies bedeutet: Die Führungskraft sollte auf jeden Mitarbeiter 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 Mitarbeiter individuell einzugehen.

## **Aufgabe**

Einfache Aufgaben der Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 Mitarbeiter und die Aufgabe anders ein als in der Alltagssituation. Auch wenn die Geschäftsführung einer Aufgabe besonderen Wert beimisst, 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.