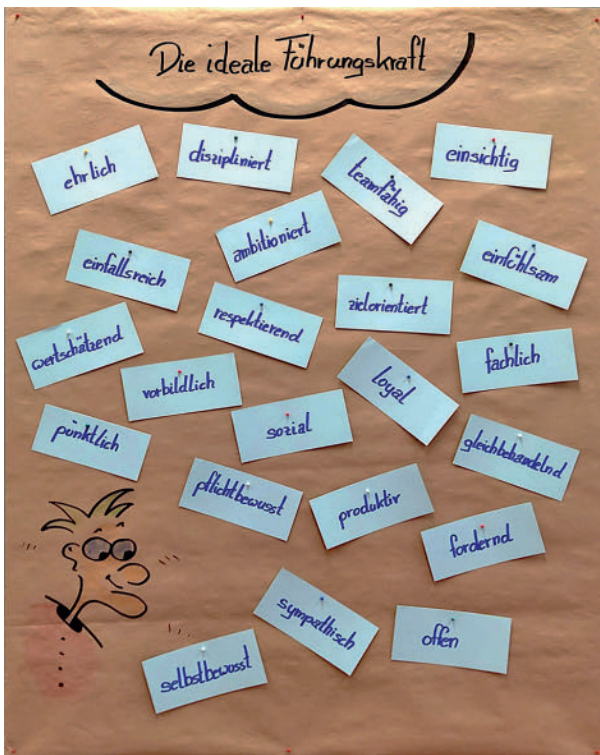


# 1 Mein Führungsverständnis

## 1.1 Die ideale Führungskraft – ein Trugbild

Wie viele Führungskräfte wurden in ihrer Ausbildung mit der Frage, nach der »idealen Führungskraft« konfrontiert? Wir denken fast alle, denn diese Fragestellung dominiert sowohl die Literatur als auch die Seminare für Führungskräfte – Aber gibt es dieses Universalgenie überhaupt, welches immer wieder gefordert wird? Folgt man der empirischen Sozialforschung der letzten Jahrzehnte, so lässt sich diese Fragestellung ohne Probleme beantworten: »Ja, aber...« Die Ergebnisse dieser Umfragen zeichnen das Bild der idealen Führungskraft, welches von vielen Personalverantwortlichen gerne als Universalwerkzeug zur Beschreibung von Eigenschaften für die unterschiedlichsten Stellenbeschreibungen herangezogen wird.



**Bild 1:** Die ideale Führungskraft

Wieso sollte man auch die Ergebnisse der Wissenschaft hinterfragen? Nicht die Wissenschaft ist zu kritisieren, denn sie macht nur das, was von ihr verlangt wird. Sie beantwortet die Fragestellung: »Welche Eigenschaften und Kompetenzen benötigt eine ideale Führungskraft?« und die gesammelten Antworten sind auch richtig. Jedoch, wie Fredmund Malik in seinem Werk »Führen, Leisten, Leben« bereits festgehalten hat, sind nicht die Antworten falsch, sondern die Fragestellung (Malik 2006, S. 35)!

Der erste Schritt für eine innere Balance muss daher eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person sein. Jeder Mensch hat persönliche Vorstellungen an eine Führungskraft und auch an sich selbst, wenn die Person die Rolle einer Führungskraft einnehmen muss/soll. Diese Vorstellungen werden sehr stark von unserer Persönlichkeit und unserem Umfeld geprägt. Bevor wir zum Umfeld kommen, möchten wir den Blickwinkel auf die Person selbst lenken.

## 1.2 Mein »Ich« als Führungskraft

Jede Führungskraft, gleich ob bereits in dieser Funktion oder erst angehend, sollte sich die Frage nach dem Selbstbild stellen. Unter dem Selbstbild versteht man die eigenen Vorstellungen und Erwartungen, wie man als Führungskraft handeln möchte. Uns ist bewusst, dass eine Auseinandersetzung mit sich selbst nicht immer angenehm ist, jedoch betrachten wir sie als notwendig und sinnvoll. Hierbei sollte es vor allem um die Erfassung der eigenen Werte und der eigenen Erwartungen gehen. Die Kenntnis über die eigenen Werte und Erwartungen sind für eine Führungskraft wesentlich, da sich daraus auch die Schnittstellen und gegebenenfalls die Spannungsfelder zwischen der Person und dem Umfeld ergeben.

Was versteht man eigentlich unter dem Begriff »Werte«? Hier eine kurze Definition:

*»Werte und Wertvorstellungen sind Eigenschaften oder Qualitäten, welche als erstrebenswert, moralisch und/oder ethisch gut betrachtet werden.« (Stangl 2020, et.al.)*

Im Sinne dieses Zitates kann man Werte als allgemeingültige Eigenschaften eines Menschen betrachten. Hierbei sollte jedoch bedacht werden, dass ein wesentlicher Unterschied zwischen persönlichen Werten und gesellschaftlichen Werten sowie organisationellen Werten bestehen kann bzw. besteht. Wie bereits erwähnt, sollte sich jede Führungskraft mit den eigenen Werten auseinandersetzen.

Du stellst dir jetzt vermutlich die Fragen: »Wie kann ich jetzt meine eigenen Werte und Erwartungen ergründen?«, »Gibt es dafür auch ein Werkzeug?« Zur Beantwortung dieser beiden Fragen müssen wir dir eine zweiteilige Antwort geben:

1. Die Ergründung der eigenen Werte und Erwartungen bedarf einer guten Kenntnis über sich selbst oder der Hilfe einer vertrauten Person und
2. es gibt eine Vielzahl an Werkzeugen, aber nur einige sind vermutlich für dich persönlich anwendbar.

Wir möchten dir hier nur eine Variante für die Erhebung der eigenen Werte und Erwartungen zeigen, die uns sehr geholfen hat und die wir immer wieder anwenden. Unsere Methode setzt sich aus sieben Schritten zusammen (Cordes 2020, et.al.):

1. Alle Werte auflisten.
2. Kontrolle, ob es wirklich die eigenen Werte sind.
3. Werte beschreiben.
4. Duplikate suchen.
5. Zeit nehmen.
6. Die fünf wichtigsten Werte suchen.
7. Eine Entscheidung treffen.



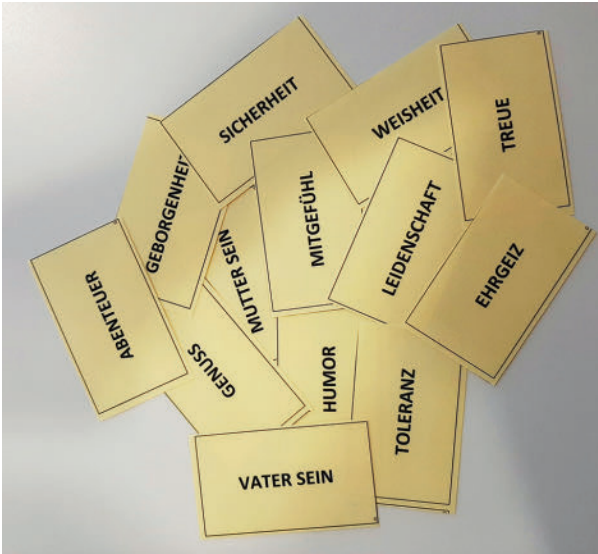
### Kapitel 4 Toolbox

Siehe Kapitel 4.1 Meine persönliche Wertesammlung

Diese Methode haben nicht wir erfunden, sondern im Zuge einer Weiterbildung kennen- und für uns zu nutzen gelernt. Wir verwenden diese auch für die Erwartungen an unsere Arbeit als Führungskraft, hierbei ersetzen wir nur den Begriff Werte durch den Begriff Erwartungen.

Wir möchten dich nun einladen, dir die Zeit zu nehmen und über deine Werte und Erwartungen nachzudenken. Bitte nimm die Chance wahr und erstelle deinen eigenen Werte- und Erwartungen-Katalog. Diese beiden Kataloge werden wir im weiteren Verlauf des Buches nochmals benötigen.

Wenn du diese Aufgaben erfüllt hast, hast du nun ein Selbstbild von dir als Führungskraft. Dieses Selbstbild stellt auch dein persönliches Verständnis von Führung dar, denn deine Erwartungen spiegeln auch deine Führungsgrundsätze für deine persönliche Arbeitsweise als Führungskraft wider. Das heißt, deine Erwartungen an eine Führungskraft sind dein Spiegelbild und daher dein Führungsverständnis.

**Bild 2:** Wertekarten

## 1.3 Die Sicht deiner Mitarbeiter

Warum ist die Kenntnis über mein Selbstbild als Führungskraft nicht ausreichend? Nun, deine persönlichen Werte und Erwartungen stellen eine Seite der Erwartungshaltungen dar und die Mitarbeiter bilden die zweite Seite. Daher sollte sich jede Führungskraft über die Erwartungen ihrer Mitarbeiter Gedanken machen. Wie lassen sich die Erwartungen der Mitarbeiter erheben? Die einfachste Methode wäre, einen Fragebogen an deine Mitarbeiter auszusenden und diesen anschließend auszuwerten. Wir möchten dir aber andere Wege aufzeigen, wie du deine Mitarbeiter viel intensiver und persönlicher in den Prozess der Erwartungserarbeitung einbinden kannst. Du hast die Möglichkeit in Einzelgesprächen oder mit deiner gesamten Gruppe daran zu arbeiten.

### **Einzelgespräche (Setting):**

Entscheidest du dich für Einzelgespräche, hat dies den Vorteil, dass sich bei einem guten Gespräch die Mitarbeiter offener zeigen und dadurch ihre persönlichen Erwartungshaltungen ansprechen. Hier findest du noch eine Übersicht weiterer Vor- und Nachteile:

**Tabelle 1:** Einzelgespräche Vor- und Nachteile

| Vorteile                       | Nachteile           |
|--------------------------------|---------------------|
| Wertschätzung des Mitarbeiters | Zeitaufwand         |
| konstruktives Einbringen       | verlaufen in Themen |



### Kapitel 4 Toolbox

Siehe Kapitel 4.2 Gesprächsleitfaden

### Gruppengespräche (Setting):

Fällt deine Wahl auf ein Gruppengespräch, Sorge dafür, dass alle Mitarbeiter für den Gesprächstermin Zeit haben. Allgemein stärkt ein Gruppengespräch das Wir-Gefühl und birgt die Chance, etwas Gemeinsames zu schaffen. Dein Selbstbild als Führungskraft wird durch dieses Setting ein Teil des Gemeinsamen, denn du bist genauso Teil der Gruppe wie all deine Mitarbeiter. Hier findest du noch eine Übersicht weiterer Vor- und Nachteile:

**Tabelle 2:** Gruppengespräche Vor- und Nachteile

| Vorteile              | Nachteile                     |
|-----------------------|-------------------------------|
| größerer Blickwinkel  | Mitarbeiter können untergehen |
| Zeitaufwand           | verlaufen in Themen           |
| Gruppengefüge stärken |                               |



### Kapitel 4 Toolbox

Siehe Kapitel 4.3 Kleingruppengespräche und Kapitel 4.4 Verschlimmerung

Haben die Erwartungen der Mitarbeiter wirklich direkten Einfluss auf meine Arbeit als Führungskraft? Diese Frage können wir eindeutig beantworten, und zwar mit Ja! Im Detail kann man diesen Einfluss am besten mit dem Sinnbild einer Waage darstellen. Auf der einen Seite bist du als Führungskraft mit deinen Werten und Erwartungen und auf der anderen Seite stehen deine Mitarbeiter mit ihren Erwartungen. Hierbei

handelt es sich um Gewicht und Gegengewicht der Waage und die Kunst besteht darin, eine Balance zwischen den beiden Seiten zu finden.



**Bild 3: Vergleich Werte und Erwartungen**

Dein Verhalten als Führungskraft wird durch dieses Sinnbild mitgesteuert. Führen ist kein Top-Down-Prozess, sondern Führen bedeutet eine wechselseitige Wirkung und erfolgt daher sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben. Weitere Faktoren, welche deine Handlungen als Führungskraft steuern, sind deine persönlichen Bedürfnisse und Haltungen.

## 1.4 Die Organisationssicht

Welche Erwartungshaltungen stellt deine Organisation bzw. stellen deine Vorgesetzten an deine Rolle als Führungskraft? Eine einfache und oberflächliche Beantwortung dieser Frage wäre die Definition über Kompetenzen, wie z. B.

- fachliche Kompetenz,
- Umgang mit Mitarbeitern und deren Führung,
- Lösung von Konflikten,
- Motivation,
- Selbstmanagement,
- Entscheidungsfreudigkeit,
- ...

Handelt es sich hierbei wirklich um Erwartungen der Organisation oder sind dies Eigenschaften, welche du als Führungskraft mitbringen oder dir aneignen musst? Wir sind der Meinung, dass diese Kompetenzen von jeder Führungskraft mitzubringen oder zu erlernen sind. Also ist unsere Schlussfolgerung, dass deine Organisation eine andere Erwartungshaltung an dich hat, als wie zuvor aufgelistet. Wie sieht jetzt die

tatsächliche Erwartungshaltung aus? Leider können wir dir diese Fragestellung hier nicht beantworten. Jedoch möchten wir dir einige Anregungen und Orientierungshilfen (Fragen) zur Beantwortung der Ausgangsfragestellung aufzeigen.

- Spricht dir deine Organisation Entscheidungsbereiche zu?
- Darfst du deine zugeteilten Mitarbeiter tatsächlich leiten und führen?

Wenn du eine oder beide Fragestellungen mit Nein beantwortet hast, musst du dir die Fragen stellen:

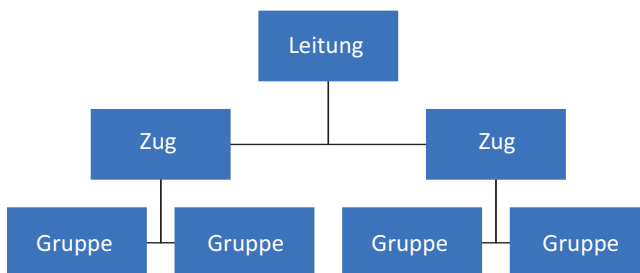
- Habe ich real die Rolle einer Führungskraft?
- Welche Auswirkung hat dies auf deine Gefühle, Haltungen und somit auf dein Verhalten und deine Arbeit als Führungskraft?

Wenn du im Speziellen die erste Frage mit Nein beantwortet hast, solltest du, um wirklich deine Mitarbeiter zu führen, diese Rolle innerhalb deiner Organisation einfordern. Ein positives Ergebnis der Rollenzuweisung beeinflusst automatisch das Ergebnis der zweiten Frage positiv.

Bist du jetzt in der Situation, tatsächlich eine Führungsaufgabe zu besitzen, so hat auch die Form der Organisation einen Einfluss auf dein Führungsverhalten. Im Anschluss findest du eine Beschreibung der gebräuchlichen Organisationsformen. Die jeweilige Form wird kurz definiert und im Speziellen werden die Entscheidungs- und Kommunikationswege aufgezeigt.

### Die Linienorganisation

Hierbei handelt es sich um einen linearen Aufbau und somit haben alle Mitarbeiter einen eindeutig bestimmten Vorgesetzten. Sehen wir uns die Struktur dieser Organisationsform einmal von oben nach unten an. An der Spitze dieser Organisationsform steht der Leiter der Organisation, im Wirtschaftskontext auch Topma-

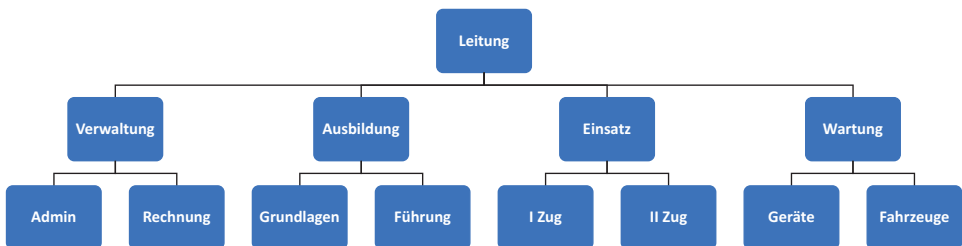


**Bild 4:** Die Linienorganisation

nagement genannt. In ehrenamtlichen Einsatzorganisationen findet man häufig Bezeichnungen wie z. B. Kommandant, Wehrführer, Ortsstellenleiter und viele mehr. Darunter findet man Bereiche bzw. Abteilungen, welche wiederum eine verantwortliche Führungskraft (z. B. Gruppenführer oder Zugkommandant und viele mehr) haben und dann folgen die Mitarbeiter. Die Entscheidungsprozesse erfolgen in einer Linienorganisation genau auf diesem Weg, also von oben nach unten. Die jeweiligen Vorgesetzten haben Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse in ihrer zugewiesenen Rolle. Die Kommunikation in dieser Organisationsform erfolgt entweder von oben nach unten (über die Zwischenvorgesetzten) oder von unten nach oben.

### Die Stablinienorganisation

Eine Stablinienorganisation bezeichnet eine Linienorganisation, welche um Stabsstellen erweitert wird. Diese Stäbe übernehmen eine Beratungsfunktion in ihrem Arbeitsbereich und besitzen entweder keine oder nur eingeschränkte (z. B. fachliche) Weisungsbefugnis im Unternehmensbereich. Stabsstellen sollen die Führungskräfte entlasten, greifen aber nicht in deren Entscheidungsbereich ein. Der Entscheidungsprozess ist auch in der Stablinienorganisation ein klassischer Top-Down-Prozess, wird jedoch um die Unterstützung und Beratung durch die Stabsstellen erweitert. Bei der Kommunikation sind genau definierte Wege notwendig, hier geht es vor allem um die klare Regelung, wer mit wem wann und wie kommuniziert.



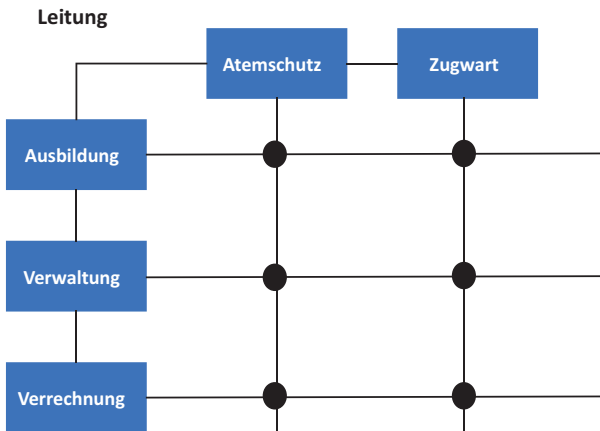
**Bild 5:** Die Stablinienorganisation

### Die Matrixorganisation

In dieser Organisationsform werden im Zuge der Strukturierung der Bereich für sämtliche Handlungen innerhalb der Organisationen und Entscheidungskompetenzen formuliert und auf Entscheidungseinheiten übertragen. In einer Matrix gibt es keine Einzelentscheidungen, sondern immer ein Team, welches für einen Entscheidungsbereich zuständig ist und gemeinsam eine Entscheidung trifft. Die Matrixorganisation beginnt meistens erst auf der zweiten Entscheidungsebene, die oberste



Ebene, das Topmanagement, wird hiervon nicht berührt. Ihr großer Vorteil ist die Vermeidung von Einseitigkeiten und dadurch eine Verbesserung der Entscheidungsqualität. Als Nachteil sind unvermeidliche Kompetenzüberschneidungen zu sehen, welche natürlich ein Konfliktpotenzial mit sich bringen.



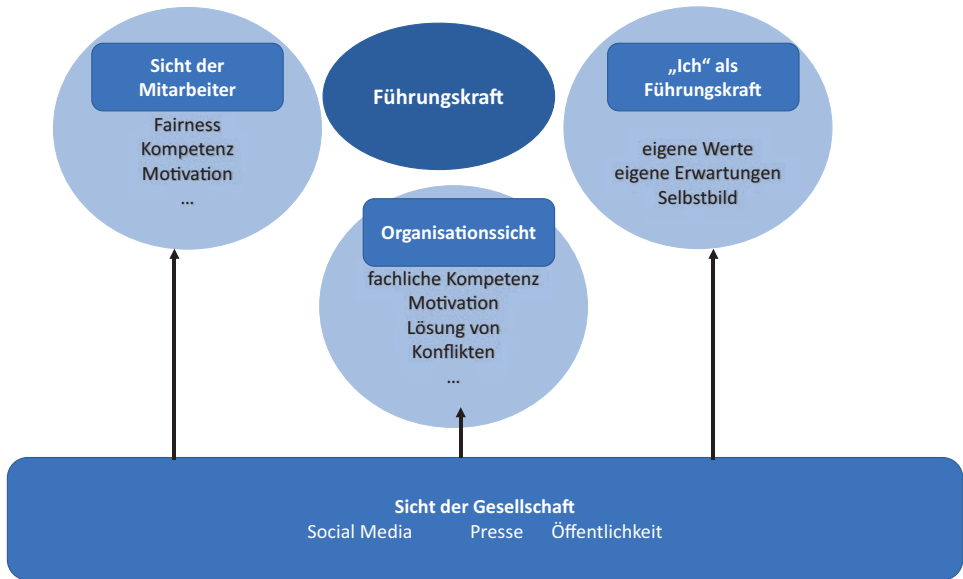
**Bild 6: Die Matrix**

## 1.5 Die Sicht der Gesellschaft

Nachdem wir die Sichtweisen der Mitarbeiter und der Organisation betrachtet haben, fehlt natürlich noch die Sicht der Gesellschaft/Bevölkerung. Also kurz, wie nimmt mich die Öffentlichkeit wahr?

Ist dies die richtige Fragestellung, wenn du dir Gedanken über den gesellschaftlichen Einfluss auf dein Handeln als Führungskraft machen möchtest. Wir würden die Frage »Wie möchte ich in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?« vorziehen. Diese Frage zieht jedoch eine weitere nach sich: »Welchen Einfluss hat mein Handeln auf das Image der Organisation?«

Die gewissenhafte Auseinandersetzung mit deinen Aufgaben als Führungskraft, wie in den Kapiteln 1.2 bis 1.4 beschrieben, erzeugt in der Öffentlichkeit automatisch eine Wahrnehmung. Somit lässt sich zusammenfassen, dass es in deiner Verantwortung liegt, wie du in der Gesellschaft wahrgenommen wirst und das Image deiner Organisation mit beeinflusst.



**Bild 7:** *Die Sicht der Gesellschaft*

## 1.6 Der Einfluss von Bedürfnissen und Haltungen auf mein Führungsverhalten

Als Führungskraft willst du sowohl den Erwartungen deiner Organisation, deiner Mitarbeiter und deinen eigenen gerecht werden. Dieser Umstand ergibt sich aus dem Bedürfnis des Menschen nach sozialen Beziehungen und Anerkennung. Das heißt, du willst als Führungskraft eine Beziehung zu deinen Mitarbeitern aufbauen und erhalten, aber auch die Erwartungen deiner Organisation erfüllen. Hierbei stellt sich für dich die Frage: »Passen meine eigenen Werte zu den Werten bzw. Erwartungen meiner Mitarbeiter oder meiner Organisation?« Du wirst nur selten eine 100 prozentige Übereinstimmung zwischen den Erwartungen deines Umfeldes und deinen Werten erreichen. Daher solltest du dir selbst die Frage stellen »Wie viel Übereinstimmung brauche ich, damit ich in diesem Umfeld wirklich führen kann?« Wir sind der Überzeugung, dass es hier keine allgemeingültige Antwort gibt. Die Antwort auf diese Frage ist eine sehr persönliche. Du solltest dir jedoch bewusst sein, dass die Erfüllung deiner Bedürfnisse direkt mit deinen Werten zusammenhängt und deine innere Haltung beeinflusst.