

# Führungs-Basics

**Susanne Schuller**

MANAGEMENT

FÜHRUNG

LEADERSHIP



## MANAGER

Ressourcen und Kontrolle  
Organisation am Laufen zu  
halten



## FÜHRUNGSKRAFT

soziale, psychologisch  
und kommunikative Aspekte  
rund um Teams und  
Mitarbeiter



## LEADER

Organisation verändern und  
andere dabei mitzureißen  
Führung erweitert um die  
Komponente Inspiration

# Führungsebenen

---

## Normative Führung

- U-Politik
- Leitbild, Werte
- Grundsätze

## Strategische Führung

- Erfolgsfaktoren
- Engpass / Chancen
- Fokussierung

## Operative Führung

- fachlich
- disziplinar

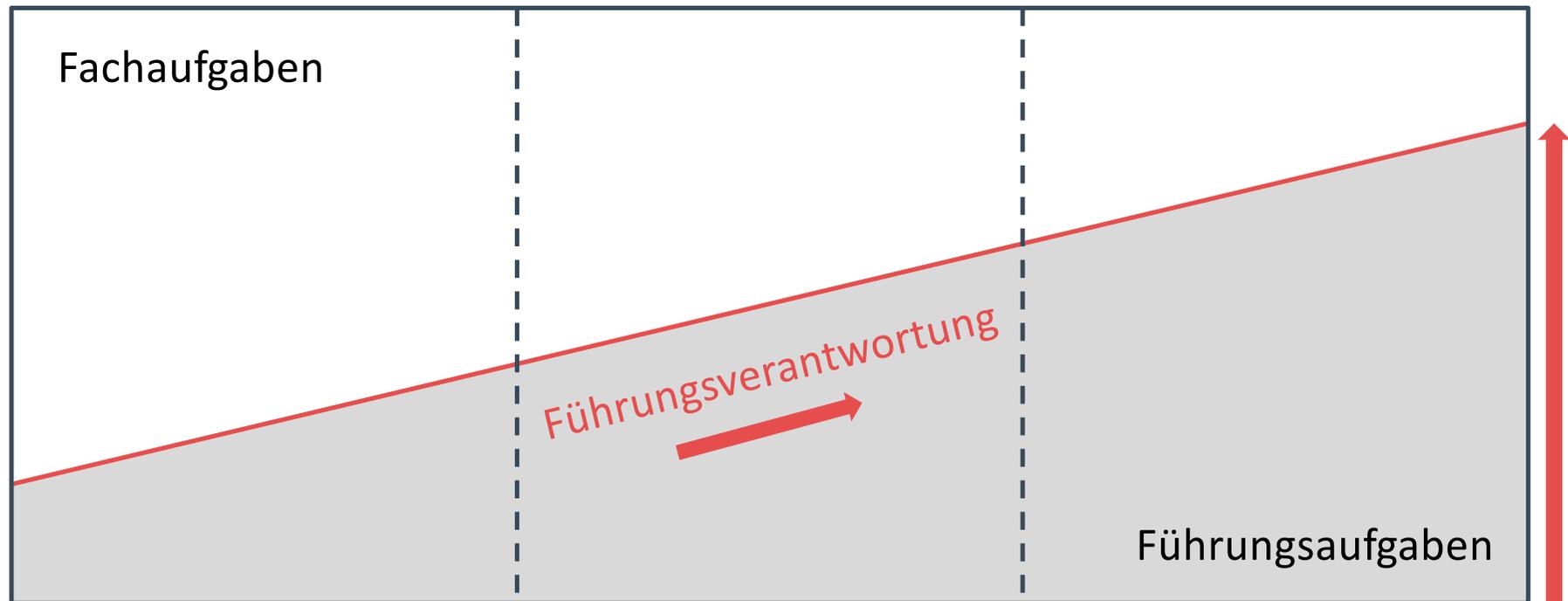
## (fachliche) Koordination

- Themenführerschaft
- Organisation

## Themenbezogene (virtuelle) Teams

- Projekte
- Expertenteams

# Von der Fachkraft zur **Führungskraft**



# Führungsstile

**Operative Führung  
fachlich und disziplinar**

# Menschen- vs. Ergebnisorientierung

---

Menschenorientierung



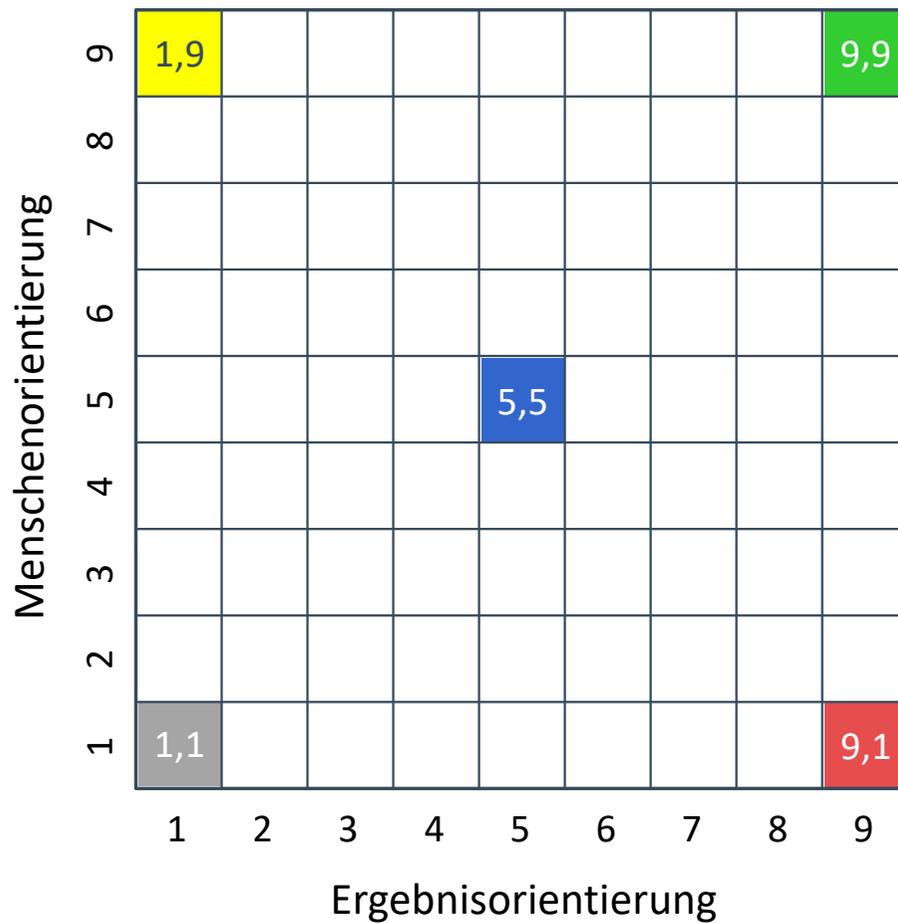
wie Handlungen auf andere  
wirken

Ergebnisorientierung



jede Art von Erfolg  
unmittelbar / langfristig

# GRID-Modell nach Blake / Mouton



1,1

„nur nicht auffallen“  
Gleichgültigkeit, ausweichen und vermeiden

1,9

„Menschen sind primär wichtig“  
Entgegenkommen, nachgeben und einwilligen

9,1

„nur Ergebnisse zählen“  
Kontrolle, anweisen und dominieren

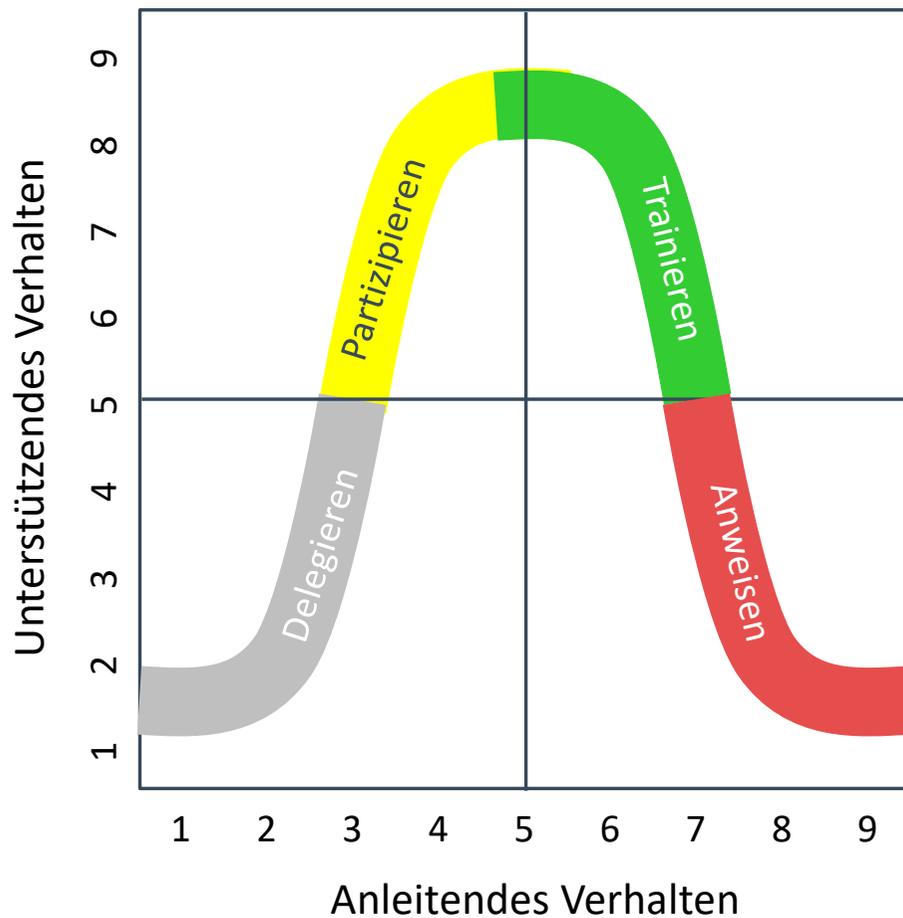
5,5

„Lieber alles Belassen“  
Status quo halten, ausgleichen, Kompromisse suchen

9,9

„Engagement in Menschen und Ergebnisse“  
Leadership, gemeinsam Ergebnisse erzielen

# Situatives Führen nach Blanchard / Hersey



R4

**Delegieren** – MA fähig und bereit  
Verantwortung und Durchführung werden vollständig an MA übergeben. Nur sporadische Kontrolle.

R3

**Partizipieren** – MA fähig, aber nicht bereit  
Nur die Ziele werden vorgegeben, die Ideen der MA werden gefördert, MA wird der Rücken gestärkt

R2

**Trainieren** – MA noch nicht fähig, aber bereit  
Klare Struktur, Bitte um Vorschläge, Entscheidungen werden mit MA besprochen, Fortschritte der MA werden unterstützt.

R1

**Anweisen** – MA noch nicht fähig und nicht bereit  
Klare Struktur, kein Raum für Veränderungen, Verantwortung liegt nur bei der FK. MA ist der Ausfühler. Starke Kontrolle.

# Management by Objectives – Führen mit Zielen

---

## Faktoren

- Zielvorgaben von oben nach unten
- formalisierte Prozesse zur Vereinbarung von Zielen
- ⇒ strategischen und operativen Ziele des Unternehmens sowie die individuellen MA-Ziele werden in einen schlüssigen Zusammenhang gebracht.

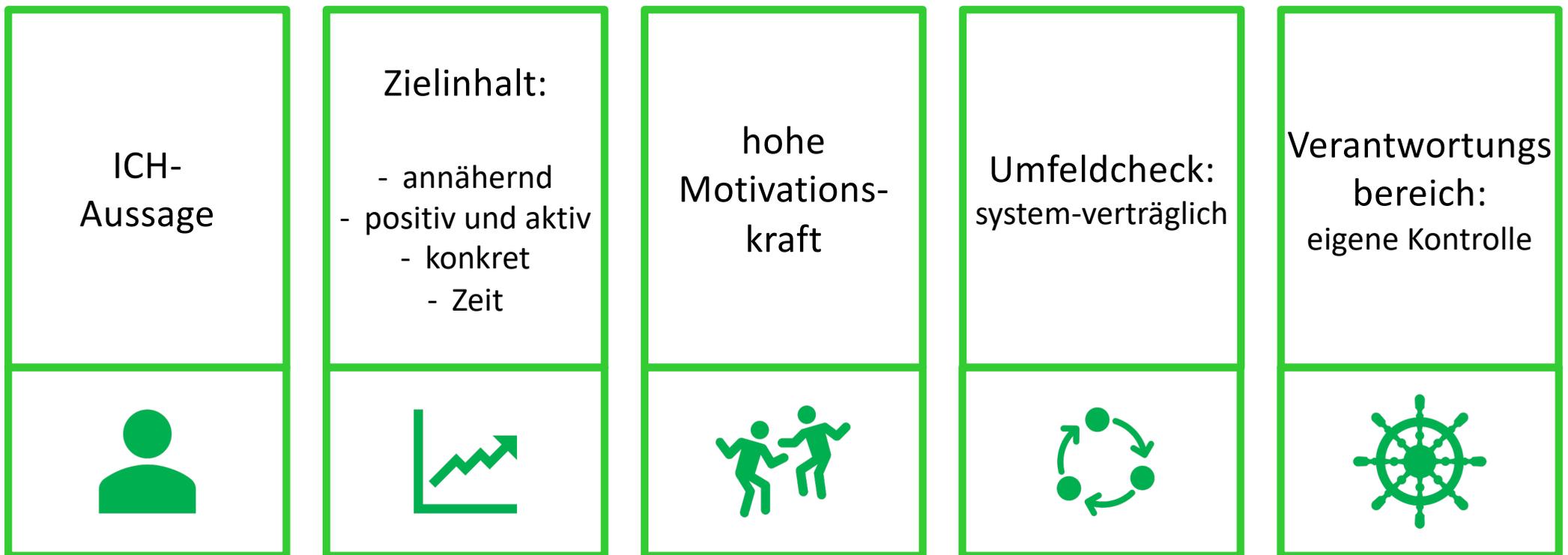
## Vorteile

- Ziele
- bieten Orientierung
  - schaffen Transparenz
  - helfen MA ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu verstehen

## Probleme

- wenn Ziele nicht regelmäßig evaluiert werden

# Ergebnisorientierte Ziele setzen



# Laterale Führung - Führung ohne Macht

---

**Vertrauen  
&  
Integrität**

**Verständigung  
&  
Kommunikation**

**Überzeugungskraft  
&  
Begegnung auf  
Augenhöhe**

# Sinnstiftende Führung

---

„Wer sein eigenes Leben und das seiner Mitmenschen als sinnlos empfindet, der ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.“

Albert Einstein

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu holen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“*

Antoine De Saint-Exupéry