

# **Persönliches Führungshandbuch**

**Marcel Spahr**

Version 1.0 - Juni 2025

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1. Einleitung**
- 2. Führungsverständnis und Werte**
- 3. Mein Führungsstil**
- 4. Kommunikation im Führungsalltag**
- 5. Mitarbeitende fördern und entwickeln**
- 6. Organisation und Struktur im Team**
- 7. Führung in Veränderungssituationen**
- 8. Selbstreflexion und Weiterentwicklung**
- 9. Kompakte Zusammenfassung**

## **1. Einleitung**

Führung ist für mich mehr als nur Anweisungen geben oder Entscheidungen treffen. Es geht darum, Menschen zu verstehen, sie zu begleiten und gemeinsam Ziele zu erreichen, nicht auf Druck, sondern durch Vertrauen, Klarheit und gegenseitigen Respekt. In meiner bisherigen Laufbahn, besonders während meiner Zeit als Betreiber eines eigenen Clubs mit rund 25 Mitarbeitenden, habe ich erlebt, wie wichtig ein feinfühlig, vorausschauender und lösungsorientierter Führungsstil im Alltag ist.

Ich sehe mich selbst als ruhigen, ausgeglichenen Menschen mit viel Empathie und einem echten Interesse an meinen Mitmenschen. Ich höre zu, nehme Rücksicht, denke mit und schaffe so ein Umfeld, in dem man sich ernst genommen fühlt. Gleichzeitig bin ich zielstrebig, ehrgeizig und verliere auch in komplexen Situationen nicht den Überblick. Ich handle vorausschauend, bleibe auch unter Druck ruhig und treffe Entscheidungen, die nicht nur sachlich passen, sondern auch menschlich stimmig sind.

Mit diesem Handbuch möchte ich mein persönliches Verständnis von guter Führung im Büroalltag festhalten, praxisnah, klar und direkt. Es basiert nicht auf theoretischen Modellen, sondern auf echten Erfahrungen und Überzeugungen. Ich bin davon überzeugt: Wer seine Mitarbeitenden mit Respekt, Verständnis und einer positiven Grundhaltung führt, kann ein Arbeitsumfeld schaffen, das motiviert, inspiriert und gemeinsam Grosses erreicht.

## 2. Führungsverständnis und Werte

Führung beginnt für mich beim Menschen. Ich bin überzeugt, dass Mitarbeitende dann ihr Bestes geben, wenn sie sich gesehen, verstanden und respektiert fühlen. Mein Führungsverständnis basiert auf **Vertrauen, Offenheit und Verantwortung** nicht auf Kontrolle oder Druck. Ich glaube an eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in der jede Person ernst genommen wird und ihren Platz im Team findet.

Mir ist wichtig, dass Führung nicht von oben herab passiert. Ich sehe meine Rolle eher als Begleiter, Impulsgeber und Unterstützer. Ich höre zu, nehme Bedürfnisse ernst und schaffe Raum für ehrliche Gespräche. Gleichzeitig stehe ich für klare Entscheidungen, Zielorientierung und Verlässlichkeit. Gute Führung bedeutet für mich auch, den Überblick zu behalten, vorausschauend zu handeln und in schwierigen Momenten Ruhe und Richtung zu geben.

Werte wie **Empathie, Verständnis, Geduld und Fairness** prägen mein Handeln. Ich bin von Natur aus ein positiver, fröhlicher Mensch und das spüren auch andere. Diese Haltung hilft mir, auch in stressigen Situationen ausgeglichen zu bleiben und Lösungen zu finden, bei denen sich niemand übergangen fühlt. Ich sehe meine Stärke darin, den Menschen hinter der Funktion zu erkennen und individuell auf unterschiedliche Persönlichkeiten einzugehen.

Führung ist für mich ein Geben und Nehmen. Wer Vertrauen schenkt, bekommt es zurück. Wer ehrlich kommuniziert, bekommt Offenheit. Und wer konsequent ist, wird respektiert. Diese Haltung versuche ich jeden Tag vorzuleben, und genau das möchte ich auch weitergeben.

### Praxisbeispiel: Führungsverständnis und Werte

**Fall:** Eine neue Mitarbeiterin zieht sich im Team zurück, wirkt unsicher und bringt sich kaum ein.

**Lösungsansatz:** Ich suche das persönliche Gespräch, ruhig und ohne Druck. Ich frage nach, wie es ihr geht, ob sie gut reingekommen ist, und was ihr helfen würde. Ich signalisiere, dass sie Zeit hat, aber auch, dass ich an ihr interessiert bin. Ich beobachte weiter und versuche, ihr kleinere Aufgaben zu geben, die ihr Selbstvertrauen stärken.

## 3. Mein Führungsstil

Ich arbeite gerne mit Menschen, nicht über sie hinweg. Deshalb ist mein Führungsstil geprägt von **Vertrauen, Klarheit und Anpassungsfähigkeit**. Ich glaube nicht an ein starres Führungsmodell, sondern daran, dass jede Situation und jede Person etwas anderes brauchen. Mal braucht es eine klare Ansage, mal ein offenes Ohr, mal Geduld. Ich bin jemand, der gut spürt, was ein Mensch oder ein Team gerade benötigt und entsprechend reagiert.

In der Vergangenheit habe ich erlebt, wie wertvoll es ist, wenn Führung **situativ** funktioniert. Ich beobachte, höre genau hin und entscheide dann, wie ich vorgehe. Ich bin niemand, der unnötig Druck macht oder kontrolliert, aber ich lasse auch nichts schleifen.

Ich kommuniziere Erwartungen deutlich und Sorge dafür, dass alle wissen, woran sie sind. Gleichzeitig bin ich immer offen für Rückfragen, Kritik oder Verbesserungsvorschläge.

Was mich auszeichnet, ist mein **ruhiger, überlegter Umgang mit Herausforderungen**. Ich verliere nicht die Nerven, denke immer ein paar Schritte voraus und schaffe es, auch in stressigen Phasen einen klaren Kopf zu bewahren. Ich führe mit Weitsicht, aber auch mit Herz. Ich glaube daran, dass ein wertschätzender Umgang langfristig erfolgreicher ist als kurzfristiger Druck.

Ich pushe Eigenverantwortung und ermutige mein Team dazu, mitzudenken, sich einzubringen und mitzugestalten. Gleichzeitig übernehme ich Verantwortung, wenn es darauf ankommt und stehe hinter meinen Entscheidungen. Ich sehe mich nicht als Chef, sondern als Teil des Teams mit einer Rolle, die Orientierung, Sicherheit und Rahmenbedingungen schafft. Und genau das versuche ich mit gesundem Menschenverstand, Lebenserfahrung und klarem Blick umzusetzen.

### **Praxisbeispiel: Mein Führungsstil**

**Fall:** Ein Teammitglied liefert konstant gute Arbeit ab, wird aber zunehmend unzufrieden, weil es sich unterfordert fühlt.

**Lösungsansatz:** Ich spreche das offen an, lobe seine Leistung und frage, wohin er sich entwickeln möchte. Gemeinsam definieren wir neue Aufgabenfelder oder Projektverantwortung. Ich begleite den Prozess aktiv und gebe regelmässige Feedback.

## **4. Kommunikation im Führungsalltag**

Für mich ist Kommunikation das wichtigste Werkzeug in der Führung. Wer klar, ehrlich und auf Augenhöhe kommuniziert, schafft Vertrauen. Ohne Vertrauen funktioniert kein Team. Ich versuche deshalb immer, **verständlich, respektvoll und direkt** zu sprechen. Kein Drumherum, keine Floskeln, sondern Klartext und mit Herz.

Ich höre aktiv zu, nehme auch Zwischentöne wahr und frage nach, wenn etwas unklar ist. Oft merkt man schon an der Stimmung oder Körpersprache, ob jemand etwas beschäftigt. Als empathischer Mensch spüre ich solche Dinge früh und versuche, sie anzusprechen, bevor sie sich aufstauen. Dabei bleibe ich ruhig, wertschätzend und lösungsorientiert, auch in Konfliktsituationen.

**Feedback** ist für mich kein Kritikgespräch, sondern eine Chance zur Weiterentwicklung, und zwar für beide Seiten. Ich gebe Feedback ehrlich, aber nie verletzend. Und ich fordere auch aktiv Feedback ein, weil ich selbst lernen und wachsen will. Ich schätze es, wenn mein Team offen mit mir spricht, auch wenn es mal unbequem wird. Denn nur so bleibt die Zusammenarbeit ehrlich und lebendig.

In regelmässigen Gesprächen kläre ich Erwartungen, Ziele und Rollen. Ich halte nichts davon, Dinge „zwischen Tür und Angel“ zu besprechen. Wer führen will, muss sich Zeit nehmen. Ich bin überzeugt: Ein gutes Gespräch zur richtigen Zeit kann Konflikte verhindern, Missverständnisse auflösen und neue Energie freisetzen. Deshalb ist Kommunikation für mich nicht Nebensache, sondern sie ist zentraler Teil meiner Führungsarbeit.

### Praxisbeispiel: Kommunikation im Führungsalltag

**Fall:** Zwei Mitarbeitende geraten in einen gemeinsamen Konflikt, der sich auf die Stimmung im Team auswirkt.

**Lösungsansatz:** Ich führe Einzelgespräche, um beide Seiten zu hören und ohne zu werten. Danach lade ich zu einem moderierten Gespräch ein. Ziel ist, dass beide ihre Sichtweise ruhig erklären können und wir gemeinsam Lösungen finden. Ich mache klar, dass ich Konflikte nicht toleriere, aber auch niemanden blossstelle. Am Schluss halten wir klare Vereinbarungen fest.

## 5. Mitarbeitende fördern und entwickeln

Ein Team ist nur so stark wie die Menschen, die dahinterstehen. Deshalb ist es mir besonders wichtig, meine Mitarbeitenden nicht nur zu führen, sondern auch zu fördern. Ich sehe es als zentrale Aufgabe einer Führungskraft, das Potenzial im Team zu erkennen, auch wenn es manchmal noch unter der Oberfläche liegt.

Ich glaube nicht daran, dass alle Menschen gleich funktionieren oder sich gleich entwickeln. Jede Person bringt andere Stärken, Erfahrungen und Ziele mit. Als empathischer und vorausschauender Mensch versuche ich, genau hinzuschauen: **Was braucht diese Person, um besser zu werden? Was motiviert sie? Wo fühlt sie sich sicher, und wo möchte sie sich noch entfalten?**

Ich arbeite gerne mit **Zielvereinbarungen**, aber nicht im klassischen Sinne von Druck oder Kontrolle. Für mich sind Ziele Orientierung. Sie helfen dabei, gemeinsam einen Weg zu planen. Ich achte dabei darauf, dass die Ziele realistisch, messbar, erreichbar und motivieren sind. Wenn jemand ein Ziel nicht erreicht, ist das kein Scheitern, sondern ein Lernmoment. Wichtig ist, dass man im Gespräch bleibt und gemeinsam analysiert, was gefehlt hat.

**Weiterbildung und Entwicklung** sind für mich keine Pflichtaufgaben, sondern Chancen. Ich unterstütze mein Team, wenn es um neue Lernfelder, Schulungen oder Projekte geht, auch wenn es mal unbequem wird. Gerade bei jungen oder zurückhaltenden Mitarbeitenden braucht es manchmal einen kleinen Schubser. Ich motiviere freundlich, aber bestimmt. Ich bin überzeugt: **Wer sich entwickeln darf, bleibt engagiert und bringt das Team insgesamt weiter.**

Auch das Zwischenmenschliche hat für mich einen hohen Stellenwert. Ich merke schnell, wenn jemand blockiert, frustriert oder unterfordert ist. In solchen Momenten nehme ich mir bewusst Zeit. Ich frage nach, höre zu und manchmal braucht es nur ein Gespräch, um wieder neue Energie freizusetzen. Ich glaube an die Kraft ehrlicher, ruhiger Gespräche. Denn Entwicklung passiert nicht nur in Seminaren, sondern vor allem im Alltag und im Austausch, im Feedback, in der Zusammenarbeit.

## Praxisbeispiel: Mitarbeitende fördern und entwickeln

**Fall:** Eine Mitarbeiterin ist sehr engagiert, aber sie macht wiederholt dieselben kleinen Fehler.

**Lösungsansatz:** Ich suche ein ruhiges Gespräch, beschreibe sachlich, was mir aufgefallen ist, und Frage nach möglichen Ursachen. Ich erkenne ihr Engagement an und schlage vor, gezielt an diesem Punkt zu arbeiten z. B. durch ein Coaching, ein Job-Überwachung oder begleitendes Feedback bei der täglichen Arbeit. Ich bleibe in engem Austausch und gebe ihr das Gefühl, dass Weiterentwicklung gewünscht ist und nicht die Kritik im Vordergrund steht.

## 6. Organisation und Struktur im Team

Gute Organisation ist kein Selbstzweck, sie schafft Freiraum. Ein Team funktioniert dann am besten, wenn alle wissen, **wer was macht, wie es läuft und wo man Unterstützung findet**, wenn's mal klemmt. Ich bin kein Fan von Mikromanagement, aber ich glaube fest daran, dass Klarheit in der Struktur den Arbeitsalltag für alle einfacher macht.

Ich achte darauf, dass Zuständigkeiten sauber verteilt sind, aber gleichzeitig niemand in seiner Rolle „steckenbleibt“. Wer mehr will, darf mehr übernehmen und wer Hilfe braucht, bekommt sie. Ich pushe Eigenverantwortung, aber ich lasse mein Team nicht allein. Ich behalte den Überblick, greife ein, wenn nötig, und schaffe Ordnung, wo Unklarheit entsteht.

Mir ist wichtig, dass wir **effizient und sinnvoll arbeiten**. Ich bin gut darin Abläufe zu analysieren und pragmatisch zu optimieren. Das heisst nicht, alles neu zu erfinden, sondern das, was da ist clever zu nutzen. Ich überlege: Was braucht es wirklich? Was kostet Zeit? Wo machen einfache Tools oder klare Abläufe das Arbeiten leichter?

In meiner Rolle als Führungskraft plane ich voraus. Ich koordiniere Aufgaben so, dass Engpässe vermieden und unnötiger Stress reduziert wird. Gleichzeitig baue ich Puffer ein, weil ich weiss, dass im Alltag immer etwas dazwischenkommen kann. Ich arbeite strukturiert, bin verlässlich in der Planung und bleibe trotzdem flexibel, wenn es Veränderungen braucht.

**Transparenz ist für mich zentral.** Ich kommuniziere, was läuft, welche Ziele wir verfolgen und wo wir stehen. So weiss jeder, worauf es ankommt und was sein Beitrag ist. Das schafft Vertrauen und bringt das Team zusammen.

## Praxisbeispiel: Organisation und Struktur im Team

**Fall:** Ein Team klagt über zu viele Meetings und unklare Abläufe.

**Lösungsansatz:** Ich analysiere den Ablauf mit dem Team gemeinsam: Was läuft gut? Was kostet Zeit? Ich verschlanke die Meeting Struktur, führe klare Zeitfenster und Priorisierungsrunden ein und schaffe Transparenz, z. B. durch ein zentrales Aufgabenboard oder eine gemeinsame Agenda. Danach hole ich Feedback ein, ob sich die Situation verbessert hat.

## 7. Führung in Veränderungssituationen

Veränderung gehört zum Berufsleben dazu, egal ob durch neue Technologien, Umstrukturierungen oder neue Teamkonstellationen. Als Führungskraft sehe ich es als meine Aufgabe, **Veränderungen nicht nur zu begleiten, sondern aktiv und bewusst zu gestalten**. Dabei ist für mich entscheidend, wie ich damit umgehe und wie ich mein Team durch solche Phasen führe.

**Ich weiss aus eigener Erfahrung:** Viele Menschen haben zuerst einmal Respekt oder sogar Angst vor Veränderungen. Das ist normal. Deshalb bleibe ich ruhig, erkläre die Situation klar und ehrlich, und nehme die Unsicherheit ernst. Ich versuche, verständlich zu kommunizieren, **was sich verändert, warum es sich verändert und was das konkret für jede einzelne Person bedeutet**.

Als empathischer und vorausschauender Mensch spüre ich oft schnell, wer im Team mit der Veränderung gut klarkommt und wer nicht. Ich nehme mir Zeit für Einzelgespräche, höre zu und versuche, den Menschen Sicherheit zu geben, ohne falsche Versprechen zu machen. Gleichzeitig bleibe ich klar in der Richtung. Ich glaube: Wer das „Warum“ versteht, kann auch das „Wie“ mittragen.

Ich sehe Veränderungen nicht nur als Risiko, sondern auch als Chance. Ich mache das im Team sichtbar, fördere eine **positive Grundhaltung** und zeige, welche Möglichkeiten darin stecken. Auch kleine Erfolge feiere ich bewusst, weil sie Motivation geben und zeigen: Wir kommen voran.

In turbulenten Phasen ist es besonders wichtig, dass ich **den Überblick behalte und Orientierung biete**. Ich bleibe erreichbar, nehme die Stimmung im Team ernst und halte engen Kontakt. Gerade dann braucht es eine Führungsperson, die nicht nur organisiert, sondern auch guten Halt geben kann. Genau das sehe ich als meine Stärke, sachlich zu bleiben zu können, aber auch menschlich nah.

### Praxisbeispiel: Führung in Veränderungssituationen

**Fall:** Ein neues Software-Tool wird eingeführt, das viele im Team verunsichert.

**Lösungsansatz:** Ich informiere frühzeitig, erkläre die Gründe verständlich und organisiere eine einfache Schulung mit Praxisbezug. Ich nehme mir Zeit für offene Fragen, nehme Sorgen ernst und arbeite gemeinsam mit dem Team, die andere unterstützen können. Ich zeige auf, welchen Vorteil die neue Lösung bringt und bleibe geduldig, bis die Umstellung sitzt.

## 8. Selbstreflexion und Weiterentwicklung

Für mich gehört zur Führung nicht nur der Blick nach aussen, sondern auch der nach innen zu mir selbst. Wer ein Team führen will, muss zuerst sich selbst führen können. Deshalb ist **Selbstreflexion für mich kein Luxus, sondern eine sehr wichtige Sache**. Ich nehme mir regelmässig bewusst Zeit, um mein eigenes Verhalten zu hinterfragen: Was lief gut? Was hätte ich anders machen können? Habe ich klar kommuniziert? Habe ich wirklich zugehört?

Ich bin niemand, der sich für unfehlbar hält. Im Gegenteil: Ich sehe Fehler oder Rückmeldungen als Lernchance. Ich frage aktiv nach Feedback, nicht nur von oben, sondern auch aus dem Team. Gerade weil ich ein ruhiger und gelassener Mensch bin, fällt es mir leicht, auch kritische Rückmeldungen anzunehmen, ohne sie persönlich zu nehmen. Ich reflektiere sie sachlich und überlege, was ich daraus mitnehmen kann.

**Persönliche Weiterentwicklung** ist für mich ein ständiger Prozess. Ich informiere mich regelmässig, tausche mich mit anderen aus und bleibe offen für neue Methoden, Denkweisen oder Tools. Dabei lasse ich mich aber nicht von jedem Trend verrückt machen, ich prüfe, was wirklich zu meinem Führungsstil und zu dem Team passt.

**Ich glaube:** Führung entwickelt sich mit der Persönlichkeit. Und Persönlichkeit entwickelt sich durch Lebenserfahrung und durch Erfolge, aber auch durch Herausforderungen. Deshalb bleibe ich neugierig, lernbereit und wach. Ich weiss, dass ich noch lange nicht „fertig“ bin – und genau das motiviert mich.

### Praxisbeispiel: Selbstreflexion und Weiterentwicklung

**Fall:** In einem Projekt wurde ein Meilenstein deutlich verfehlt.

**Lösungsansatz:** Ich übernehme Verantwortung für meinen Teil und analysiere offen, was schiefgelaufen ist. Ich hole Feedback aus dem Team ein, was wir alle daraus lernen können. Daraus leite ich klare Verbesserungen ab. Zum Beispiel realistischere Zeitpläne, bessere Rollenklärung oder klarere Priorisierung. Ich zeige: Fehler passieren, aber wir entwickeln uns weiter.

## **9. Kompakte Zusammenfassung**

Führung ist für mich nicht einfach eine Funktion, sie ist eine Verantwortung. Und diese Verantwortung nehme ich ernst. Ich will kein Chef sein, der vorgibt, alles zu wissen oder alles im Griff zu haben. Ich will jemand sein, dem man vertraut, der zuhört, mitdenkt, unterstützt und gleichzeitig Richtung gibt.

Ich führe mit Herz, Verstand und einer klaren Haltung. Ich glaube an die Kraft von Vertrauen, an offene Kommunikation und an das Potenzial jedes Einzelnen. Ich bin überzeugt: Ein gutes Team entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch echtes Interesse an den Menschen und klare Rahmenbedingungen.

Mit diesem Handbuch habe ich meine Haltung, meine Erfahrungen und meinen Stil als Führungsperson festgehalten. Nicht als starres Konzept, sondern als Orientierung für die Praxis. Es soll mir helfen, auch in herausfordernden Situationen den Überblick zu behalten, fair zu bleiben und konsequent zu handeln. Und es soll mich daran erinnern, dass gute Führung nicht perfekt sein muss – aber immer ehrlich, menschlich und klar.

Ich weiss, dass ich mich weiterentwickeln werde, als Mensch und als Führungsperson. Und genau darauf fokussiere ich mich. Das Handbuch kann in Zukunft laufend ergänzt, angepasst oder erweitert werden, falls neue Erkenntnisse und Erfahrungen dazu kommen.

**Marcel Spahr, Juni 2025**