



# Grundlagen der Führung

„Sich selbst und andere führen“

Grundbegriffe, Herausforderungen und zentrale Führungsprinzipien



# Der Wandel der Führung im 21. Jahrhundert

## Warum Führung heute anspruchsvoller ist

- Digitalisierung & Automatisierung verändern Arbeitsprozesse
- Schnelllebige Märkte → hoher Anpassungsdruck
- Wissensarbeit statt reine Ausführung
- Mitarbeitende erwarten mehr Mitgestaltung & Sinn
- Zunehmende Teamvielfalt (Alter, Herkunft, Kompetenzen)
- Hybride & virtuelle Zusammenarbeit



# Praxisbeispiel

Ein Unternehmen führt ein KI-gestütztes Wartungssystem („Predictive Maintenance“) ein.

Die Führungskraft muss:

- Schulungen organisieren
- Mitarbeitende motivieren, neue Tools zu nutzen
- Ängste (Jobverlust / Überforderung) abbauen
- Prozesse völlig neu strukturieren
- → **zeigt: Technik-Wandel = Führungs-Wandel**



# Reflexionsfrage


**Warum macht technologische Veränderung Mitarbeitenden oft Angst – und wie kann Führung darauf reagieren?**





# Musterlösung

- Veränderung bedroht Routinen
  - Sorge um Kompetenzverlust
  - Unklarheit über neue Erwartungen
  - Angst vor Überforderung / Jobverlust
- Führung reagiert mit:** offener Kommunikation, Weiterbildung, Beteiligung und klarer Orientierung.



# Was ist Führung? – Grunddefinition

Führung bedeutet:

- **zielorientiertes, steuerndes und richtungsweisendes Handeln,**
- **Einflussnahme auf Menschen,** um gemeinsame Ziele zu erreichen,
- **bewusst geplant, reflektiert und verantwortungsvoll,**
- **unter Nutzung von Kommunikation, Motivation & Kooperation.**



# Zentrale Elemente guter Führung

- schafft Orientierung und Klarheit
- fördert Motivation & Engagement
- entwickelt Mitarbeitende und stärkt Kompetenzen
- sorgt für effiziente Abläufe
- schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima



# Praxisbeispiel

## Teamleiter einer Softwareentwicklungsgruppe

Ein Teamleiter in der IT-Abteilung führt ein kleines Entwicklerteam, das eine neue interne Anwendung programmieren soll.

Er sorgt dafür, dass:

- alle Entwickler genau wissen, **was** sie programmieren sollen
- die Anforderungen klar und vollständig kommuniziert werden
- Konflikte (z. B. unterschiedliche Lösungsansätze) moderiert werden
- benötigte Ressourcen bereitstehen (z. B. neue Server oder Tools)
- Teammitglieder Unterstützung bekommen, wenn sie bei technischen Problemen feststecken

→ **zeigt: Führung heißt koordinieren, unterstützen, Orientierung geben.**



# Reflexionsfrage

Was unterscheidet „Führen“ von bloßem „Aufgabenverteilen“?





# Führung und Management – zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche

## **Führung = Menschenorientiert**

- Mitarbeitende motivieren
- Konflikte lösen
- Teamgeist stärken
- Vorbild sein
- Kommunikation & Vertrauen aufbauen



# Führung und Management – zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche

## **Management = Aufgabenorientiert**

- Prozesse planen und überwachen
- Ressourcen organisieren
- Prioritäten festlegen
- Ziele definieren
- Ergebnisse kontrollieren



# Praxisbeispiel

- Ein Produktionsleiter führt ein Team, das eine neue automatisierte Fertigungszelle integriert.

## **Als Manager muss er:**

- den Projektplan erstellen
- Kosten kalkulieren
- Liefertermine abstimmen
- Sicherheitsvorgaben prüfen

## **Als Führungskraft muss er:**

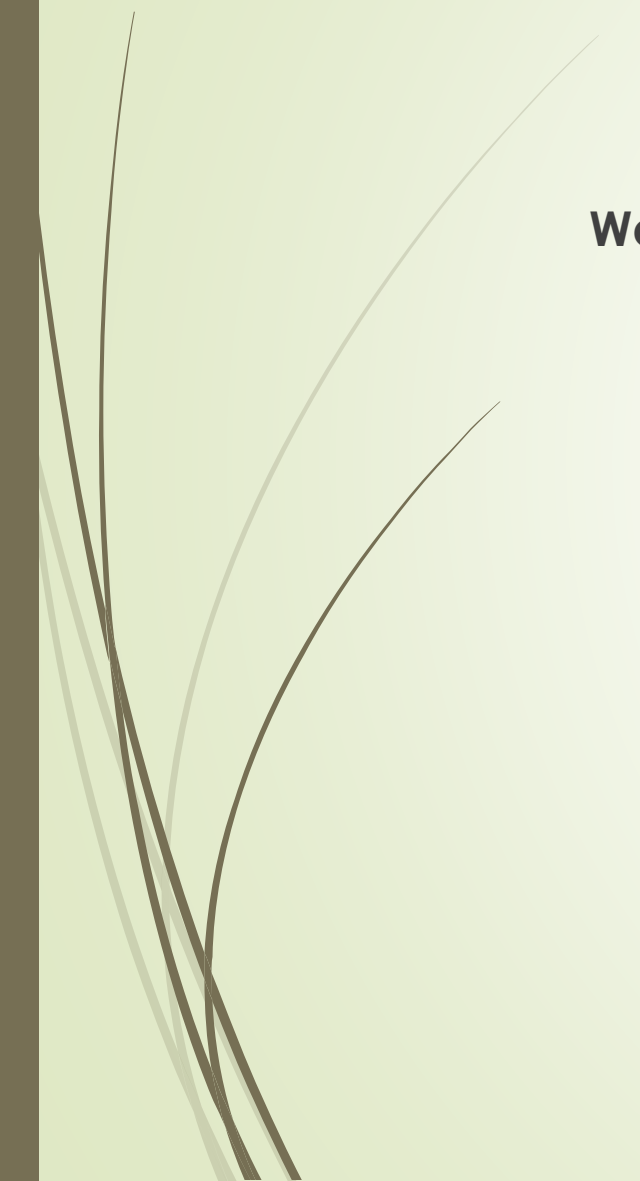
- Mitarbeitende für neue Technik begeistern
- Sorgen (z. B. Angst vor Automatisierung) ernst nehmen
- Konflikte zwischen Schichten moderieren
- klare Kommunikation sicherstellen

→ **zeigt: Gute Führung braucht beides.**



# Reflexionsfrage

**Warum gelingt ein Projekt selten, wenn nur der Management-Teil funktioniert,  
aber der Führungs-Teil fehlt?**





# Musterlösung



- Ohne Führung fehlt Motivation und Verständnis.
- Konflikte eskalieren oder bleiben ungelöst.
- Mitarbeitende fühlen sich nicht mitgenommen oder überfordert.
- Nur Struktur reicht nicht – Menschen brauchen Orientierung, Wertschätzung und Begleitung.
- Gute Ergebnisse entstehen erst, wenn Struktur **und** menschliche Führung zusammenspielen.



# Führungsebenen im Unternehmen



## 1. Top-Management

- Geschäftsführung, Vorstand
- Legt langfristige Ziele & Strategie fest
- Entscheidet über Budgets & Strukturen

## 2. Middle-Management

- Bereichs- oder Abteilungsleitungen
- Übersetzen Strategie in operative Maßnahmen
- Koordinieren mehrere Teams oder Projekte

## 3. Lower-Management

- Team-, Gruppen- oder Schichtleitungen
- Führen direkt Mitarbeitende
- Verantwortlich für tägliche Abläufe

## 4. Ausführungsebene

- Mitarbeitende in Produktion, IT, Service
- Setzen Arbeitsaufträge um



# Die Sandwichposition

Führungskräfte in der Mitte (Team- & Abteilungsleiter) stehen zwischen:

**Anforderungen von oben:**

Umsatzziele, Kostendruck, Deadlines, Unternehmensstrategie

**Bedürfnissen von unten:**

Workload, Konflikte, Weiterbildungswünsche, Motivation

➡ → **Herausforderung: Vermitteln, Priorisieren, Balancieren**

# Praxisbeispiel

Ein Teamleiter im Rechenzentrum soll eine neue IT-Sicherheitsrichtlinie umsetzen.

- **Von oben kommt:**
- klare Deadline
- Druck wegen Sicherheitsrisiken
- Vorgaben der Geschäftsführung

## **Von unten kommt:**

- Widerstand wegen Mehrarbeit
- Sorge um zusätzliche Dokumentationspflicht
- Überlastung im Tagesgeschäft
- Der Teamleiter vermittelt:
- Er erklärt Nutzen & Notwendigkeit
- Priorisiert Aufgaben neu
- Organisiert Entlastung (z. B. temporäre Unterstützung)

→ **Beispiel für die typische Sandwichrolle**



# Reflexionsfrage

**Welche Fähigkeiten braucht eine Führungskraft besonders in der Sandwichposition, um erfolgreich zu bleiben?**





# Musterlösung



- Kommunikationsstärke (in beide Richtungen)
- Konfliktlösungskompetenz
- Fähigkeit, Prioritäten transparent zu setzen
- Empathie & Verständnis für Belastungen
- Mut, nach oben zu argumentieren
- Fähigkeit, Veränderungen verständlich zu vermitteln



# Direkte Führung = persönlicher Einfluss

Direkte Führung entsteht durch **unmittelbare Interaktion** zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

## Typische Instrumente direkter Führung

- persönliche Gespräche
- Feedback (lobend & korrigierend)
- direkte Anweisungen
- Coaching im Arbeitsprozess
- Vorbildverhalten
- Klärung von Missverständnissen

## Merkmale direkter Führung

- schnell
- individuell
- emotional wirksam
- situativ spontan möglich
- wirkt stark auf Motivation & Beziehungsebene



# Praxisbeispiel

- Ein Schichtführer betreut ein Team an einer neuen Roboterzelle.
- Er zeigt einem neuen Mitarbeiter Schritt für Schritt die korrekte Kalibrierung
- korrigiert Bedienfehler direkt am Gerät
- erklärt Sicherheitsvorschriften persönlich
- gibt sofort Rückmeldung („Gut gelöst.“ / „Achte hier noch auf ...“)
- → **Der Lernprozess findet im direkten Kontakt statt.**



# Reflexionsfrage

Warum ist direkte Führung auch in hochautomatisierten Betrieben unverzichtbar?






# Musterlösung



- Maschinen können nicht motivieren oder Vertrauen aufbauen
- Mitarbeitende brauchen persönliche Rückmeldung, um sicher & kompetent zu handeln
- direkte Führung klärt Emotionen, Unsicherheiten oder Konflikte
- komplexe Situationen (z. B. Störungen, Fehler, Stress) erfordern menschliche Orientierung
- direkte Führung stärkt Bindung & Verantwortungsgefühl



# Indirekte Führung = Führung durch Rahmenbedingungen

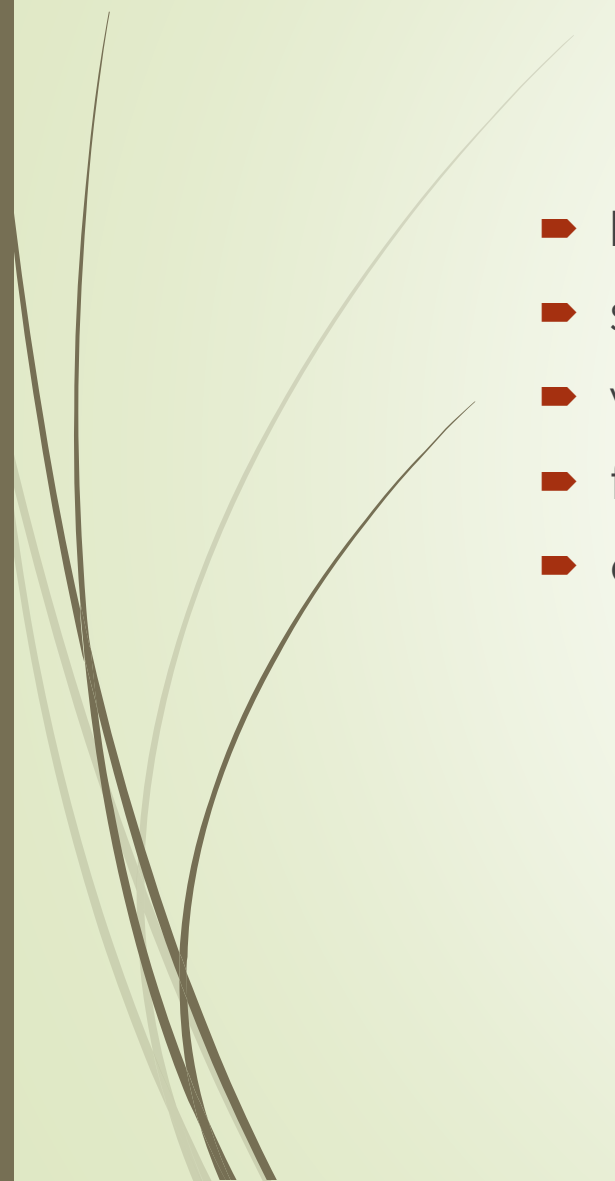
Indirekte Führung meint alle **strukturellen, organisatorischen und kulturellen Faktoren**, die Verhalten beeinflussen, **ohne** dass Führungskräfte persönlich eingreifen.

## Instrumente indirekter Führung

- Unternehmenswerte & Leitbilder
- Qualitätsstandards und Prozessvorgaben
- Organigramme und Verantwortlichkeiten
- Zielsysteme und Kennzahlen
- Arbeitsmittel & technische Systeme
- Lern- und Fehlerkultur
- Regelkommunikation und Informationsflüsse



# Merkmale indirekter Führung

- langfristig wirksam
  - schafft Stabilität & Orientierung
  - wirkt unabhängig von der Anwesenheit der Führungskraft
  - fördert einheitliche Standards
  - entlastet die direkte Führung
- 



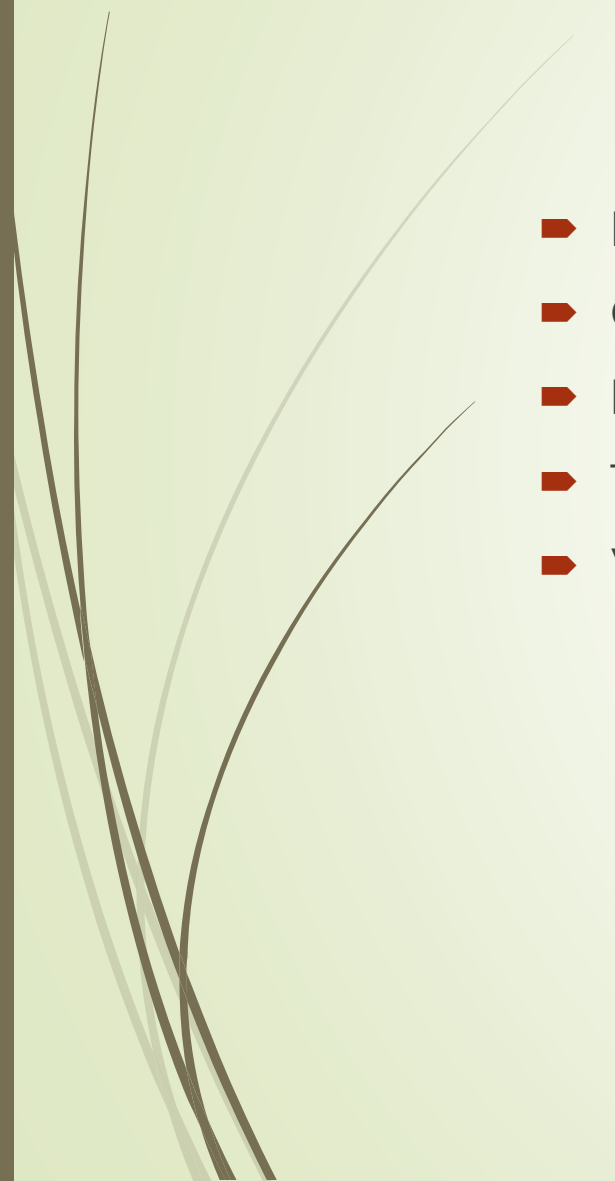
# Herausforderungen moderner Führungskräfte

## Typische Problemfelder

- **Zeit- und Leistungsdruck**  
(Kundenanforderungen, Termindruck, Produktionsziele)
- **Komplexität & ständiger Wandel**  
(Technologien, Märkte, Richtlinien ändern sich schneller als früher)
- **Konflikte im Team**  
(verschiedene Arbeitsstile, Generationen, Kulturen)
- **Remote Work & hybride Teams**  
(Kommunikation schwieriger, Teamgefühl schwächer)
- **Fachkräftemangel**  
(Teams sind chronisch knapp besetzt → Überlastung steigt)
- **Digitalisierung & Automatisierung**  
(Neue Systeme → Unsicherheiten & Schulungsbedarf)



# Was Führung heute besonders fordert

- 
- Ruhe bewahren
  - Orientierung geben
  - Prioritäten setzen
  - Transparenz schaffen
  - Vertrauen aufbauen