



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 „Aufgaben verteilen“?

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

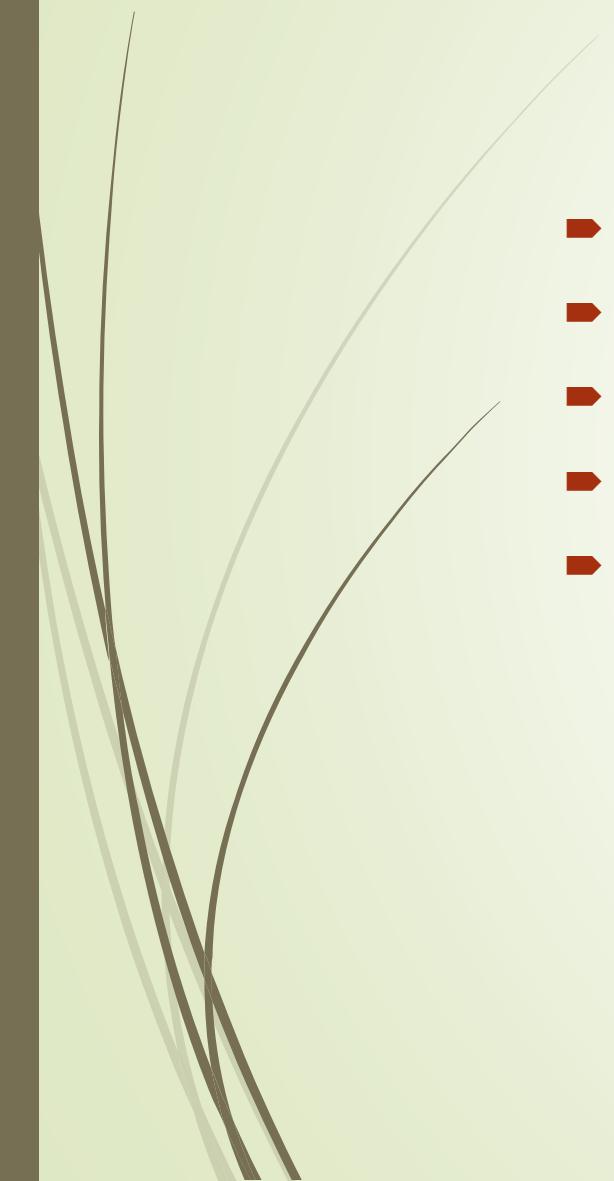
- ▶ Maschinen können nicht motivieren oder Vertrauen aufbauen
- ▶ Mitarbeitende brauchen persönliche Rückmeldung, um sicher & kompetent zu handeln
- ▶ direkte Führung klärt Emotionen, Unsicherheiten oder Konflikte
- ▶ komplexe Situationen (z. B. Störungen, Fehler, Stress) erfordern menschliche Orientierung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

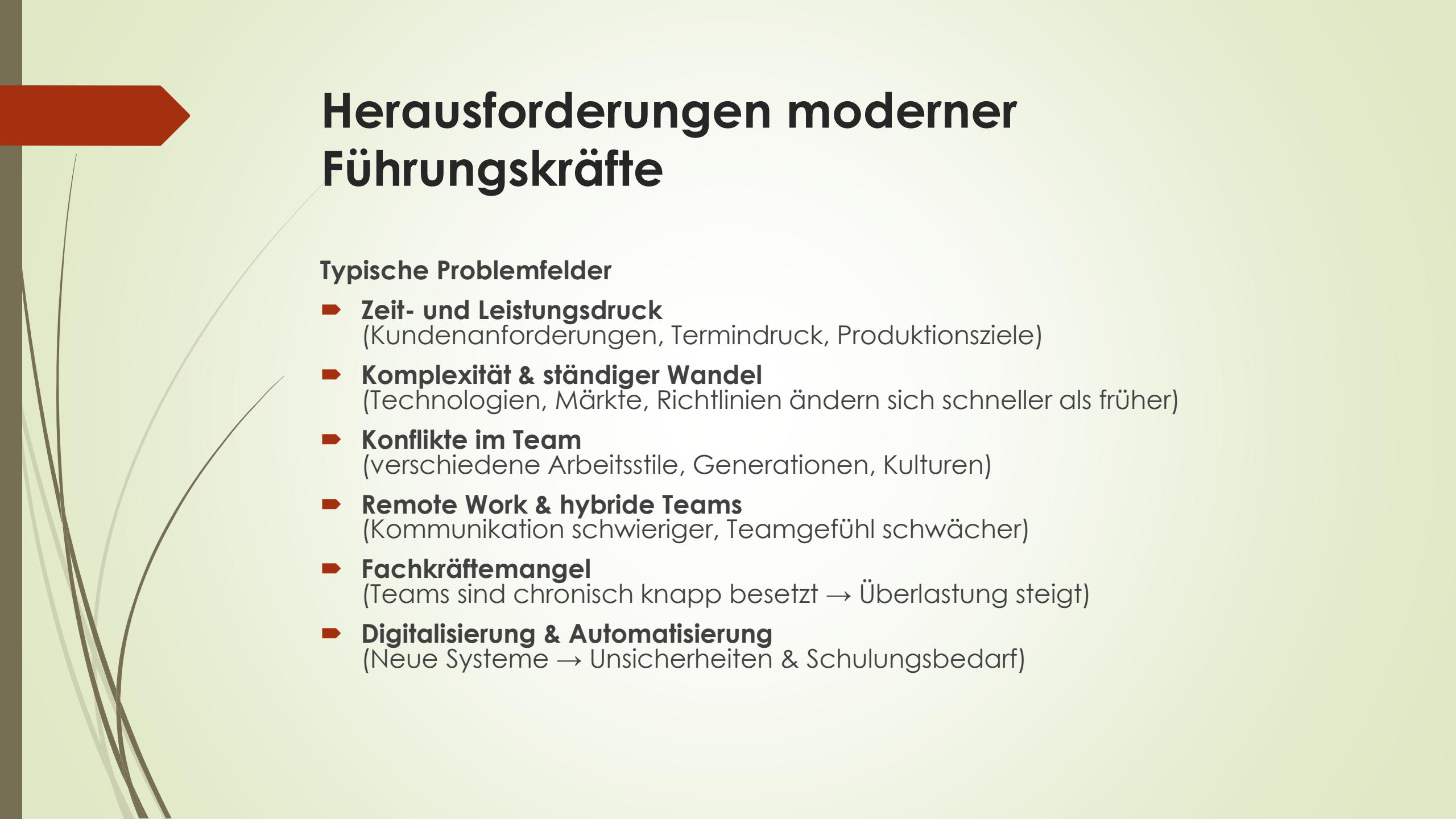
Instrumente indirekter Führung

- ▶ 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
- 