

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

REFLEXION

Viele Führungskräfte führen irgendwie oder gar nicht. Werden sie gefragt, wie sie führen, erhält man in der Regel eher diffuse oder ausweichende Antworten. Im schlimmsten Falle verfügen Führungskräfte zwar über ein Führungsverständnis, das aber mit ihrer unmittelbaren Führungsumwelt nicht kompatibel ist. Dies führt im Führungsalltag zu Missverständnissen, Frustration, mangelnder Zufriedenheit mit der Führung aufseiten der Mitarbeiter und schließlich zu einer eingeschränkten Produktivität.

Wirksame Führung von Mitarbeitern im Alltag setzt voraus, dass Führungskräfte ihre Führungsumwelt, also die Rahmenbedingungen innerhalb derer sie wirken, kennen. Darauf aufbauend verfügen sie über ein klares Führungsverständnis, vermitteln dieses Führungsverständnis gegenüber ihren Geführten und handeln danach.

Ein Führungsverständnis manifestiert sich in der nachhaltigen Gewichtung vier unterschiedlicher Rollen. Man kann auch von primären und sekundären Führungsrollen sprechen.

- In der Rolle des **Bosses** trägt die Führungskraft die Verantwortung für das Herbeiführen von Entscheidungen und das Lösen von Problemen. Sie vermittelt den Geführten, was sie erwarten und machen klare Ansagen.
- In der Rolle des **Coaches** überträgt die Führungskraft möglichst viel Verantwortung auf die Geführten. Sie regt vor allem durch Fragen zum eigenständigen Denken und Handeln an.
- In der Rolle des **Partners** teilt die Führungskraft Verantwortung mit den Geführten. Gemeinsam werden Entscheidungen und Problemlösungen herbeigeführt und getragen. Die Führungskraft ist aktiv beteiligt und moderiert den Prozess.
- In der Rolle des **Befähigers** stellt die Führungskraft sicher, dass die Geführten über das verfügen, was sie benötigen, um erfolgreich ihre Aufgaben erfüllen können. Sie ist für deren Arbeitsfähigkeit verantwortlich.

Welche Rolle oder welche Rollen als primär oder sekundär betrachtet werden, hängt unmittelbar von der **Führungsumwelt** und der Persönlichkeit der Führungskraft ab. Eine Führungsumwelt kann entlang unterschiedlicher Dimensionen beschrieben und eingeschätzt werden. Hierzu gehören unter anderem Dimensionen, wie die Klarheit der Aufgaben, die Kompetenz und Motivation der Geführten, die Führungsspanne, der Grad der Vernetztheit in und zwischen Teams, die Individualität und Vielfalt der Geführten, Zeitdruck, Innovationsgrad etc.

Ein zentraler Aspekt wirksamer Führung ist in der Vermittlung des Führungsverständnisses innerhalb der **Führungskraft-Geführten-Beziehung** zu sehen. Nicht nur die Führungskraft sollte über ein klares Führungsverständnis verfügen. Vielmehr sollten sich auch die Geführten darüber im Klaren sein, wie ihre

Führungskraft führt. Stimmen Rollendefinition der Führungskraft und die Rollenzuschreibung, also die Erwartung der Geführten, nicht überein, ist die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Geführten tendenziell dysfunktional.

Führungskräfte sollten jeweils ein eigenes, individuelles Führungsverständnis definieren, dieses vermitteln und danach handeln. In der Konsequenz führt dies zu einer **Vielfalt** in der Führung. Dieser Gedanke widerspricht in gewisser Weise der Idee eines einheitlichen oder gemeinsamen Führungsverständnisses innerhalb einer Organisation. Der Vorteil und die Notwendigkeit dieser Vielfalt liegen im Umstand begründet, dass unterschiedliche Führungskräfte einerseits mit unterschiedlichen Führungsumwelten konfrontiert sind und sie andererseits über unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen haben.

Grundsätzlich sollten Führungskräfte in der Lage sein, ihre Führungsumwelt, ihr Führungsverständnis und ihre Beziehung zu ihren Geführten differenziert zu reflektieren. Personen, die über kein entsprechendes **Reflexionsvermögen** verfügen, werden als Führungskraft vermutlich kaum erfolgreich sein. Erfolgreiche Führung setzt eine aktive und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den genannten Inhalten voraus. Hierfür können Unternehmen einen strukturierten Rahmen und entsprechende Hilfestellungen anbieten. Dazu gehören neben einem entsprechenden Führungskräfteworkshop gegebenenfalls auch passende Führungs- und Feedbackinstrumente.

In einem zweitägigen **Führungskräfteworkshop** werden Führungskräfte durch die genannten Fragestellungen geführt:

- Was sind die besonderen, zukünftigen Herausforderungen meines Teams bzw. meiner Teams?
- Was zeichnet meine Führungsumwelt im Besonderen aus?
- Was sollten meine primären und sekundären Führungsrollen sein und was erwarten meine Geführten von mir?
- Wie passt mein Führungsverständnis zur Erwartungshaltung meiner eigenen, nächsthöheren Führungskraft?
- Was bedeutet mein Führungsverständnis angesichts realer, herausfordernder Führungssituationen und welche Handlungsoptionen ergeben sich daraus?
- Wie kann ich mein Führungsverständnis gegenüber meinen Geführten wirksam und nachhaltig vermitteln?

Für die Reflexionsarbeit der Führungskräfte steht ein hochwertiges **Kartenset** zur Verfügung, das die Führungskräfte im Nachgang zu ihrem Workshop langfristig begleiten wird. Darüber hinaus sind alle relevanten Inhalte zu diesem Ansatz in meinem **Buch** „Das richtige Führungsverständnis“ (erschienen 2022 im Verlag SpringerGabler) umfassend beschrieben.

Prof. Dr. Armin Trost
Im Keltergarten 29
72070 Tübingen

+49 151 22644480
info@armintrost.de
<https://armintrost.de>