



## Der Zweck und Ihr Nutzen

Mit dem Bekenntnis zu einem einheitlichen Führungsverständnis ist beabsichtigt, das Führungsverhalten, das Erreichen der Unternehmensziele und die langfristige Unternehmenssicherung entscheidend positiv zu beeinflussen. Sie stellen damit sicher, dass in Ihrem Unternehmen Klarheit über die Führungsverantwortung, die Führungsprinzipien, die Führungsaufgaben und die eingesetzten Führungsinstrumente besteht.

<b>Klassische Definitionen von Führung lauten etwa so:</b>	Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung von Mitarbeitern im Unternehmenssinne tätig zu sein.
<b>Modernere Betrachtungen sagen:</b>	Gemeinsam mit Geführten die gestellten Arbeiten bewältigen.
<b>In der Gegenwart heißt es oft:</b>	Führen bedeutet, dass Menschen andere Menschen auf unterschiedliche Weise beeinflussen - immer mit dem Ziel, Vertrauensfelder aufzubauen.

Beeinflussung ist in diesem Führungsverständnis positiv gemeint und erfordert die Ausrichtung auf bekannte Unternehmenswerte und die Beachtung der persönlichen Interessen der Mitarbeiter.

Führung ist ein Beruf, im Prinzip ein Beruf wie jeder andere. Damit kann Führung scharf abgegrenzt werden von einer Berufung. Wenn man Führung als einen Beruf versteht, dann rückt das in den Vordergrund, was man lernen kann, die handwerkliche Professionalität. Führung kann erlernt werden und muss erlernt werden. Die Dinge, die eine Führungskraft können muss, fallen ihr nicht von alleine zu, und sie sind kaum jemandem angeboren.

Jeder Beruf ist durch vier Elemente gekennzeichnet.

### ■ Aufgaben:

Jeder Beruf ist durch spezifische Aufgaben charakterisiert, die in diesem Beruf erfüllt werden müssen. Die Aufgaben jedes Berufes können beschrieben und analysiert werden. Genauso ist es mit dem Beruf Führungskraft. Das Erlernen von Aufgaben erfordert vor allem eines, nämlich den Erwerb einiger Kenntnisse.

### ■ Werkzeuge/Instrumente:

Das zweite Element eines jeden Berufes sind die Werkzeuge, die bei der Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden. Auch die Beherrschung der Werkzeuge kann erlernt werden und erfordert vor allem eines: Training.

### ■ Grundsätze:

Das dritte Element eines Berufes sind Grundsätze – einige Prinzipien, die man bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen einhalten muss, und die vor allem die Qualität der Aufgabenerfüllung und des Einsatzes von Werkzeugen bestimmen. Was man braucht, ist die Einsicht in die Bedeutung des Berufes und die Risiken, die mit dem Handeln und Verhalten verbunden sind.



## ■ Verantwortung:

Das vierte Element eines Berufes ist schließlich die mit seiner Ausübung verbundene Verantwortung, die umso größer ist, je größer die Bedeutung des Berufes ist. Die Verantwortung besteht darin, für das, was man tut, und gelegentlich auch für das man zu tun versäumt hat, einzustehen.

## Zielorientierte Führung

Ein Bekenntnis zu einem einheitlichen Führungsverständnis beruht auf dem gemeinsamen Verständnis für einige grundlegende Begriffsdeutungen:

### ■ Fremdführung

Zielgerichtete Beeinflussung anderer Personen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen.

### ■ Eigenführung

Zielgerichtete Beeinflussung der eigenen Person.

Führung anderer Menschen setzt die Fähigkeit zur Eigenführung voraus!

### ■ Zielorientierte Führung

Zielorientierte Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung und Förderung von Mitarbeitern im Unternehmenssinn tätig zu werden - unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen.

Die zentrale Ausrichtungsdimension ist dabei der Unternehmenssinn!

## Unternehmenssinn und sinntragende Werte

Der Unternehmenssinn ergibt sich aus den Werten, die im und mit dem Unternehmen erfüllt werden sollen.

### ■ Wofür steht das Unternehmen?

Werte sind Eigenschaften, Gegenstände, Zustände, Handlungs- und Verhaltensweisen, die für einen Menschen oder eine Gruppe von Menschen eine bewusste, außerordentlich wichtige und positive Bedeutung haben.

### ■ Welche Werte sind für uns wertvoll?

Sinntragende Werte sind unternehmensindividuell ausgeprägt; sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel, die wettbewerbs-erhaltend bzw. wettbewerbsvorteilig wirken sollen.

### ■ Welche Werte schaffen Wettbewerbsvorteile?

## Führung und Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie ist die Zusammenfassung der sinntragenden Werte, an denen die im Unternehmen tätigen Menschen ihr Handeln und Verhalten ausrichten sollen.

■ Die Unternehmensphilosophie ist Grundlage für die Führung.

■ Durch Führung werden die Unternehmenswerte in konkretes Handeln und Verhalten umgesetzt.



## Die Methode

Bauen Sie ein derartiges gemeinsames Führungsverständnis auf und setzen Sie es um. Verlangen Sie dabei von allen Führungskräften:

- ein Bekenntnis zu gemeinsamen **Führungsprinzipien**
- die verantwortungsbewusste Wahrnehmung der **Führungsaufgaben**
- die Anwendung von einheitlichen abgestimmten **Führungsinstrumenten**

**Führungsprinzipien** regeln das generelle Führungsverständnis und liefern den Rahmen für das individuelle Führungsverhalten. **Führungsinstrumente** sind aus den Führungsprinzipien abgeleitet. Sie geben in bestimmten Führungssituationen geeignetes Führungsverhalten einheitlich vor. Gleiche **Führungsaufgaben** werden daher mit denselben bekannten und akzeptierten Mitteln wahrgenommen.

Führungsprinzipien, Führungsaufgaben und Führungsinstrumente sind Leitlinien für die Führungskräfte und stellen darüber hinaus eine Orientierungshilfe für alle Mitarbeiter dar. Sie dienen dazu, Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang miteinander zu mehr partnerschaftlicher Zusammenarbeit bei größtmöglicher Handlungsfreiheit des Einzelnen zu befähigen.

Diese kooperative Führungseinstellung verträgt kein schematisches Anwenden der Führungsinstrumente, sondern verlangt eine ausgewogene Beachtung sachlicher und persönlicher Gegebenheiten im Einzelfall.

## So setzen Sie die Methode ein

Klären Sie mit der Geschäftsführung und allen Führungskräften des Unternehmens Ihr gemeinsames Verständnis für die gemeinsam getragenen Führungsprinzipien, Führungsaufgaben und Führungsinstrumente.

### Führungsprinzipien

Führungsprinzipien können vielfältig sein und sind von Management zu definieren. Hier zwei Beispiele:

#### ■ Führung durch Zielvereinbarung

Abgeleitet aus den Unternehmenszielen werden für jeden Verantwortungsbereich Teilziele gebildet und daraus für jede einzelne Stelle individuelle Ziele vereinbart. Ziele werden so formuliert, dass ihre Erreichung festgestellt, Abweichungen erkannt und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können.

#### ■ Führung durch Förderung

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Führungsarbeit gleicht aus zwischen den funktionalen Interessen des Unternehmens und den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Führungskräfte fördern bewusst die eigene Qualifikation und die ihrer Mitarbeiter.



## Führungsinstrumente

Diese beiden Führungsprinzipien werden durch die Anwendung der folgenden **Führungsinstrumente** in konkretes Handeln und Verhalten umgesetzt:

- Vereinbarung von Standardanforderungen - Erteilen von Anweisungen und Aufträgen
- Durchführung von Beobachtung und Kontrolle
- Aussprechen von Anerkennung und Kritik
- Besprechung der Standortbestimmung
- Zielvereinbarung
- Mitarbeiterförderung

Die einzelnen Führungsinstrumente sind jeweils als eigene Methoden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt.

## Führungsaufgaben im Prozess der zielorientierten Führung

Zielorientierte Führung benötigt vorerst die Beantwortung von drei Fragen:

1. **Was wird von mir erwartet?**  
Anforderungen
2. **Warum wird es von mir erwartet?**  
Wertebezug
3. **Woran kann man beobachten, ob ich die Erwartungen erfülle?**  
Beobachtbares Handeln und Verhalten, Indikatoren

Diese Fragen werden vom Mitarbeiter normalerweise nicht gestellt. Die Führungskraft muss jedoch unbedingt diese drei ungestellten Fragen beantworten. Nur wenn diese Fragen einvernehmlich mit dem Mitarbeiter beantwortet sind, ist eine zielorientierte Führung möglich.



## Ein Beispiel zur Orientierung

Ein sinnvoller Führungsprozess läuft in fünf Stufen ab - jede Stufe ist durch eindeutige Führungsaufgaben und Führungsinstrumente gekennzeichnet:

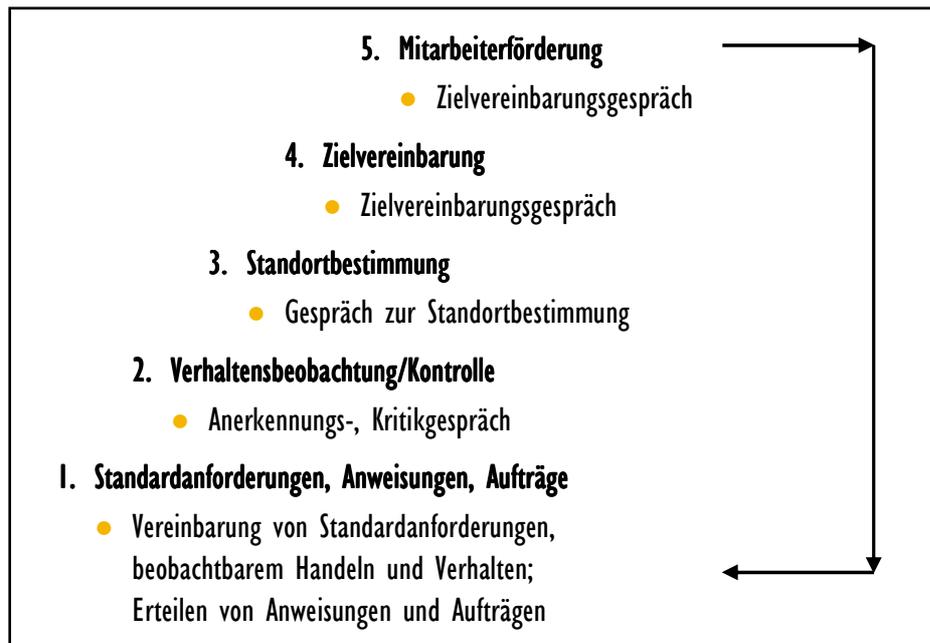


Abb.: Fünf Stufen im Führungsprozess

Beispiele zu den einzelnen Führungsaufgaben und Führungsinstrumenten finden Sie in den Kapiteln, in denen die jeweilige Methode ausführlich dargestellt wird.

## Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Klären Sie Ihr persönliches Verständnis für Ihre Führungsaufgaben und den Einsatz Ihrer Führungsinstrumente. Identifizieren Sie dabei jene Punkte, die Sie aus Ihrer Sicht bereits effektiv einsetzen und jene, in denen Sie (derzeit noch) Verbesserungsbedarf erkennen.