

Free Version

# WORKBOOK

## Grundlagen der Führung



DR. SABINE HAHN  
— AGILE COACH —

# Inhaltsverzeichnis

Free Version

Vorwort _____	3
Was mich antreibt _____	4
Was ist eigentlich Führung? _____	5
Übung 1: Ebenen der Führung _____	7
Führungskompetenzen _____	8
Übung 2: Reflektion der eigenen Kompetenzen _____	9
Übersicht Führungsstil _____	10
Übung 4: Reflektion des eigenen Führungsstils _____	11

# VORWORT

**Führungskräfteentwicklung ist kein Sprint, sondern ein Marathon.**

Auf welchem Weg auch immer dieses Workbook in Ihre Hände gelangt ist – ob Sie zufällig darauf gestoßen sind oder gezielt nach Informationen rund um das Thema Führung suchen: Ich bin mir sicher, dass es eine aufschlussreiche und wirksame Unterstützung für Sie sein wird. Und zwar egal, ob Sie als Personalentwickler Material für Ihre Führungskräfte sichten, selbst als Führungskraft tätig sind oder gerade erst in Führungsverantwortung gelangen.

Die Idee zu dem Workbook ist mir in meinen zahlreichen Trainings und Coachings mit Führungskräften gekommen: Ich habe beobachtet, dass einige Themen offensichtlich grundlegende Herausforderungen für neue bzw. angehende Führungskräfte darstellen. Diese Themen wollte ich verständlich und übersichtlich in einer Art Nachschlagewerk zusammenfassen.

Dabei kann dieses Workbook natürlich nur ein möglicher Startpunkt für die Auseinandersetzung mit Führung und der eigenen Führungskompetenz sein. Denn vom theoretischen Wissen zur tatsächlichen praktischen Umsetzung zu gelangen ist bekanntlich die größte Herausforderung. Um hierbei eine bestmögliche Unterstützung zu bieten, habe ich den theoretischen Input mit der Anleitung zu praktischen Übungen und zur individuellen Reflektion kombiniert.

Dabei können Sie das Workbook in einem Stück durcharbeiten oder aber auch zum Beispiel einen regelmäßigen wöchentlichen Termin einplanen, an dem Sie ein Kapitel durchgehen und sich Zeit zur Selbstreflektion nehmen. Gestalten Sie es sich so, dass es Ihnen und Ihren individuellen Bedürfnissen am besten gerecht wird.

Bei weiteren Schritten unterstütze ich Sie sehr gern: mit individuellen Leadership Coachings, Inhouse-Führungskräfte-Trainings oder Beratungen zur Entwicklung von Führungskräfteprogrammen. Dabei kommt mir meine zehnjährige Erfahrung als Führungskraft sowie mittlerweile zehnjährige Praxis als Führungskräfte-Expertin zugute.

Noch ein Wort zum Sprachgebrauch: Ich habe mich im vorliegenden Workbook bewusst – und entgegen der aktuellen Entwicklung – gegen gender-sensible Sprache entschieden. Diese Entscheidung liegt ausschließlich in der besseren Lesbarkeit begründet.

Die Themen in diesem Workbook bilden die aus meiner Erfahrung relevanten, facettenreichen Grundlagen der Führung ab. Dabei ist mir bewusst, dass Führungskräfteentwicklung wesentlich komplexer und vor allem langwieriger ist, als es durch die Auswahl der Themen erscheinen mag. Die Entwicklung von Führungskompetenzen ist ein kontinuierlicher Prozess, der viel Selbstreflexion, Erfahrung, Wissen und vielleicht auch Unterstützung (etwa durch einen Coach) erfordert. Führungskräfteentwicklung ist kein Sprint, sondern ein Marathon!

Herzliche Grüße und viel Erfolg mit dem Workbook!



Sabine Hahn, Agile Coach

Jetzt kontaktieren!



# Was mich antreibt

Dr. Sabine Hahn | Agile Coach



## Meine eigene Führungsreise

Meine erste Führungsrolle hatte ich bereits in jungen Jahren inne – ich bin mit 17 von zu Hause ausgezogen, während ich noch mitten im Abitur gesteckt habe. Rückblickend ein beeindruckendes Maß an Selbstführung für eine 17-Jährige!

Direkt nach dem Studium bin ich Anfang 2003 nach London gezogen und habe dort vier Jahre gelebt und gearbeitet. Tatsächlich bin ich eher zufällig in der Games Industrie gelandet, die sich durch großen Pioniergeist auszeichnet und viel Raum für Entwicklung geboten hat.

In den Unternehmen, für die ich im Verlauf meiner zehnjährigen Karriere tätig war, habe ich eine Führungskultur kennen und schätzen gelernt, die ich mittlerweile versuche, durch Trainings und Coachings anderen Führungskräften zu vermitteln.

Ich hatte bereits sehr früh auch „richtige“ – also disziplinarische – Führungsverantwortung inne: Teilweise in Matrix-Organisationen habe ich Mitarbeiter in anderen Ländern verantwortet und die meiste Zeit Vorgesetzte in anderen Ländern, teilweise anderen Kontinenten, gehabt. Insofern habe ich in einem sehr dynamischen und internationalen Umfeld vielfältige Aspekte rund um Führung selbst erfahren und gelernt.

## Meine Arbeit mit Führungskräften

Ich bin bereits seit 2014 als Führungskräfte-Expertin tätig. Nach mittlerweile ca. rund 500 Seminartagen, mehr als 1000 Stunden Führungskräfte-Coaching und unzähligen Stunden Lektüre zum Thema Führung sowie fachlichem und persönlichem Austausch mit Kollegen kann ich Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Führungskompetenz auf vielfältige Weise unterstützen – authentisch, praxisnah, professionell, wirksam und immer auf Augenhöhe.

Meine Zusammenarbeit mit Führungskräften zeichnet sich durch meine schnelle Auffassungsgabe, ein hohes Abstraktionsvermögen sowie Empathie und emotionale Intelligenz aus. Zudem durfte ich durch meine praktische Tätigkeit Erfahrungen in vielfältigen Branchen sowie auf unterschiedlichen Führungsebenen sammeln, die wiederum meinen Klienten und Teilnehmern zugutekommen.

## Meine persönliche Überzeugung:

Ich bin aufrichtig davon überzeugt, dass jeder lernen kann, eine authentische, überzeugende und wirksame Führungskraft zu sein. Dabei geht es insbesondere im digitalen Zeitalter zunehmend mehr um die Führungspersönlichkeit als um die fachliche Kompetenz einer Führungskraft. Und an der eigenen Führungspersönlichkeit kann jeder, der das wirklich möchte, arbeiten: kontinuierlich, geduldig, selbstreflektierend und mit Unterstützung von außen. Getreu dem Motto: Führungskräfteentwicklung ist kein Sprint, sondern ein Marathon.



# Was ist eigentlich Führung?

Führung wird allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die so zu einem komplexen sozialen Prozess wird.

Dabei ist der Begriff der Führung ein eher schwer zu definierender Begriff, und die Bedingungen des Erfolgs sind kaum allgemein zu formulieren. Die meisten Führungsdefinitionen beschränken sich auf den wesentlichen Kern der Führung: die Beeinflussung von anderen.

Persönlich mag ich tatsächlich folgende, schon etwas in die Jahre gekommene Definition: „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“ (Baumgarten 1977).

Meine persönliche und fachliche Erfahrung zeigt, dass gelingende Führung vor allem mit gelingender Kommunikation zu tun hat. Alle Aufgaben der Führung wie Delegation, Motivation, Beurteilung bzw. Feedback, Strategie und Vision beruhen auf Kommunikation. Führungskräfte sollten insofern die geborenen Kommunikatoren sein.

Eine weitere Definition der Führung, die ich persönlich gern nutze, ist:

„Führung ist eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele und beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“

Als Führungskraft fördern Sie die Strategien des Unternehmens, indem Sie sie in Ziele und Maßnahmen übersetzen und verständlich kommunizieren. Sie leben die Unternehmenskultur und fördern die Motivation. Sie schaffen also – entsprechend Ihres Handlungsspielraums im Unternehmen – ein Arbeitsumfeld, in dem jeder Mitarbeiter sich und seine Leistungen zum Nutzen des Unternehmens entfalten und einbringen kann. Führungserfolg zeigt sich dabei nicht nur in einer guten Bilanz, sondern auch in Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

## **Führung heißt insbesondere:**

- Unternehmensziele gemeinsam mit den Mitarbeitern im Rahmen der gegebenen Strategie, Struktur und Kultur zu verfolgen,
- Menschen zu eigenverantwortlichem Handeln zu bewegen, indem man vorhandene Kompetenzen sinnvoll nutzt und fördert,
- eine offene und integrative Kommunikation zu pflegen,
- richtungweisend und verantwortungsvoll zu agieren.

Führungskräfte haben unterschiedliche Rollen inne bzw. Hüte auf, wenn sie Führungsverantwortung leben: In ihrer Managerrolle kommen sie administrativen Aufgaben nach (u.a. Budgets, Urlaubsanträge etc. freigeben), in ihrer Führungsrolle lenken und steuern sie das Team (u.a. motivieren, Zielvereinbarungen treffen usw.), in ihrer Expertenrolle sind sie selbst operativ und fachlich tätig (u.a. in Projekten oder in der Kundenzusammenarbeit), und in ihrer Visionsrolle kommen sie strategischen Aufgaben nach (strategische Planung, Visionen entwickeln usw.).



## Praxistipp

*Im Führungskräftecoaching erlebe ich oft, dass Führungskräfte nicht automatisch all diese unterschiedlichen Rollen bewusst wahrnehmen oder gleichermaßen gut und gerne diesen Rollen nachkommen. Hier kann es bereits eine Unterstützung sein, darauf aufmerksam zu machen und Stärken und Potenziale zu thematisieren.*

Führung findet jedoch nicht nur eindimensional im Sinne des Unternehmens statt, sondern stets auf den folgenden unterschiedlichen Ebenen: Unternehmensführung, Teamführung und Selbstführung.

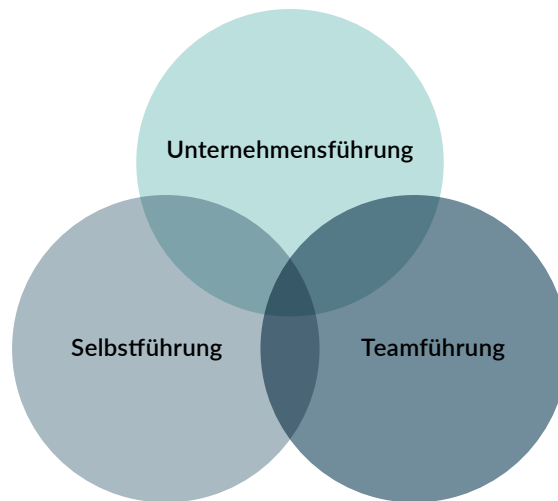


Abbildung: Ebenen der Führung, eigene Darstellung

Führungskräfte sind also nicht nur in der Verantwortung, Ziele des Unternehmens oder der Organisation umzusetzen, sie sind darüber hinaus auch dafür verantwortlich, das ihnen anvertraute Team zu steuern, zu unterstützen und zu führen. Nicht zuletzt müssen sie auch sich selbst führen und verantwortlich mit den eigenen Ressourcen umgehen.

Da ich in meiner praktischen Arbeit immer wieder beobachte, dass insbesondere der Bereich der Selbstführung vernachlässigt oder sogar übersehen wird, möchte ich Sie hier nun zu einer ersten Selbstreflexion einladen.

## Übung 1: Ebenen der Führung

Bitte notieren Sie in der folgenden Tabelle – bitte spontan und intuitiv –, welchen konkreten Aufgaben Sie aktuell in einer durchschnittlichen Woche nachkommen. Reflektieren Sie danach auch, was Ihnen bereits gut gelingt und wo Sie noch mehr tun könnten. Bitte notieren Sie anschließend im Fazit zwei bis drei konkrete Punkte, an denen Sie arbeiten möchten

	Arbeit AM Unternehmen Unternehmensführung	Arbeit IM Unternehmen Teamführung	Arbeit an MIR selbst Selbstführung
Meine konkreten Aufgaben:			
Was gelingt mir bereits richtig gut?			
Was fällt mir schwer?			
Was könnte ich mehr tun?			



**Was ich konkret tun möchte:**

# Führungskompetenzen

Das Führen von Mitarbeitern, Teamkollegen oder anderen Kollegen ist eine komplexe Aufgabe, die Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen voraussetzt. Führungskräfte sollten neben fachlichen Kompetenzen auch methodische Kompetenzen sowie soziale und personale Kompetenzen für die Führung mitbringen – oder sukzessive entwickeln.



Abbildung: Kompetenzen der Führung, eigene Darstellung

So vielfältig die Kompetenzen der Führung sind, so vielfältig können diese auch erworben bzw. trainiert werden. Unter anderem durch: regelmäßige Schulungen, Seminare oder Trainings oder auch durch kollegialen Austausch (zum Beispiel kollegiale Beratung, kollegiale Bildung oder auch gemeinsame Gespräche). Zudem können Online-Weiterbildungsangebote (u.a. E-Learning) helfen. Darüber hinaus bietet selbstverständlich auch Coaching einen guten (Lern-)Raum für die Weiterentwicklung individueller Kompetenzen.

## Praxistipp

*Immer wieder erlebe ich in Führungskräfte-Trainings oder auch Coachings, wie wirkungsvoll kleine Sequenzen der Selbstreflexion sind. Dann kommt oft die Frage „Und wie soll ich das im Alltag machen, ich habe ja keine Zeit für Reflexion?“ Mein Tipp: bewusst jede Woche einen Termin (z.B. 30 min) im Kalender für die eigene Auseinandersetzung mit der Führungskompetenz einplanen (siehe Lerntagebuch).*





## Übung 2: Reflektion der eigenen Kompetenzen

Bitte sehen Sie sich das Schaubild auf der vorigen Seite an und bearbeiten Sie folgende Fragen (am besten schriftlich). Bitte notieren Sie anschließend im Fazit zwei bis drei konkrete Punkte, an denen Sie arbeiten möchten.

**Wie gut sind Sie bereits jetzt schon darin, diese Kompetenzen zu demonstrieren?**

**Wie gut können Sie bereits jetzt schon diese persönliche Kompetenzen (weiter-)entwickeln?**

**Welche Kompetenzen sind für Sie persönlich die wichtigsten? Warum?**

**Welche Kompetenzen möchten Sie ausbauen?**

**Was ich konkret tun möchte:**



# Übersicht Führungsstile

Was macht gute Führung eigentlich aus? Die Frage lässt sich nicht pauschal und objektiv beantworten. Zu sehr sitzt die Führungskraft zwischen verschiedenen „Stühlen“ der Erwartungen, die sie erfüllen muss oder will – und zwar in ihrem ganz eigenen Führungsstil. Wie gut dies alles zusammenpasst, hängt von unterschiedlichen Aspekten ab: von der eigenen Persönlichkeit, der Persönlichkeit der anderen, und von der Dynamik, die sich in der Gruppe entwickelt. Last but not least spielen natürlich die Unternehmenskultur und externe Rahmenbedingungen eine Rolle für den Erfolg des Führungshandelns.

Genau diese Vielfalt an Perspektiven macht es so nötig, den eigenen Führungsstil zu reflektieren, sich dessen bewusst zu werden und ständig flexibel zu bleiben, was das eigene Verhalten angeht. Das ist auch wichtig, weil unterschiedliche Situationen unterschiedliche Anforderungen mit sich bringen, die es zu berücksichtigen gilt, um den Erwartungen gerecht zu werden. Aber wie definiert sich „Führungsstil“ eigentlich? Letztlich bezeichnet man damit die Grundhaltung, mit der eine Führungskraft ihre Aufgaben ausführt – und wie sie sich dementsprechend gegenüber anderen Menschen oder Gruppen verhält.

Im Groben unterscheidet man dabei zwei Dimensionen des Führungsverhaltens: das aufgaben- und das mitarbeiterorientierte Verhalten. Sie wurden schon in den 1940er- und 50er-Jahren an der Ohio State University ermittelt und stellen noch heute eine wichtige Unterscheidung dar. Allerdings betrachtet man sie nicht mehr als zwei gegensätzliche Pole – autoritärer vs. laissez-faire-Führungsstil –, sondern als zwei Haltungen, die nebeneinander existieren und ausgelebt werden können. Welche der beiden Dimensionen dominiert, hängt von der jeweiligen Situation und der Persönlichkeit ab – und sollte von der Führungskraft möglichst bewusst entschieden werden.

Insgesamt ist die Bandbreite an möglichen Führungsstilen noch viel größer und nuancenreicher. Die Facetten dieser Führungsstile lernen Führungskräfte auch in meinen Coachings, Trainings und Seminaren. Es ist hilfreich, sie zu kennen und gezielt einzusetzen.

Denn wer den eigenen Führungsstil bewusst reflektiert, tut damit nicht nur seiner persönlichen Entwicklung als Führungskraft einen Gefallen – er ordnet ihn auch innerhalb der eigenen Organisation ein und befasst sich damit, wie er selbst geführt werden möchte und welcher Führungsstil im Unternehmen vorherrscht.

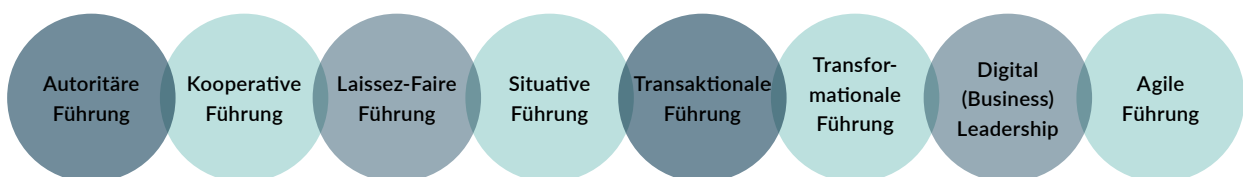


Abbildung: Bandbreite der Führungsstile; eigene Darstellung

## Übung 4: Reflektion des eigenen Führungsstils

---

Bitte bearbeiten Sie die folgenden Fragen am besten schriftlich. Bitte notieren Sie anschließend im Fazit zwei bis drei konkrete Punkte, an denen Sie arbeiten möchten.

**Was ist Ihnen im Umgang mit anderen Menschen wichtig?**

**Welche Verhaltensweisen sind für Sie inakzeptabel?**

**Wie möchten Sie selbst geführt werden?**

**Welcher Führungsstil überwiegt in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Unternehmen?**

**Persönliches Fazit:**

# Professionelle Unterstützung

Für souveräne und wirksame Führung

## Sie interessieren sich für ein Coaching?

Manchmal sieht man den berühmten Wald vor lauter Bäumen nicht. Egal ob beruflich oder privat: Irgendwo klemmt es, hakt es, fehlt die Perspektive. Geht es Ihnen auch so? Der Wunsch nach handfesten Lösungen für ein bestimmtes Anliegen ist groß, aber Sie stoßen an Ihre Grenzen, weil Sie allein einfach nicht weiterkommen?

Zunächst mal ist wichtig zu wissen: Das ist nicht ungewöhnlich! Viele Führungskräfte und Unternehmer gelangen früher oder später an einen Punkt, an dem sie sich Unterstützung von Außen wünschen, um zielführend und souverän die nächsten Schritte gehen zu können. Ein frischer Blick von außen ermöglicht oftmals die entscheidende Wendung.

## Genau diesen Blick biete ich Ihnen mit meinem Coaching!

### Was ist Coaching?

Coaching ist ein zeitlich begrenzter, professioneller und interaktiver Begleitungsprozess für die berufliche oder private Zielerreichung. Entscheidend ist, dass Sie diese Ziele selbst setzen und **eigenständig Lösungswege** finden. Ich bin dabei eine Sparringspartnerin auf Augenhöhe, die Ihnen neue Perspektiven eröffnet, entscheidende Fragen stellt und Denkanstöße gibt. Coaching bietet sich für Themen an, bei denen Sie etwas verändern möchten und **konkrete Handlungsschritte** sowie zielführende Lösungsmöglichkeiten suchen.

### Mein Coaching Angebot

	<b>Coaching START</b> 45 Min. <a href="#">Direkt buchen →</a>		<b>Coaching EXECUTIVE</b> 3 Std. <a href="#">Direkt buchen →</a>
	<b>Coaching KOMPAKT</b> 1 Std. <a href="#">Direkt buchen →</a>		<b>Coaching ANALYSE</b> 1 Std. 30 Min. <a href="#">Direkt buchen →</a>
	<b>Coaching INTENSIV</b> 2 Std. <a href="#">Direkt buchen →</a>		<b>Coaching PAKET</b> 5 Std. <a href="#">Direkt buchen →</a>

Mehr über Coaching →



## Impressum

Homepage:	<a href="http://www.sabine-hahn.com">www.sabine-hahn.com</a>
Design:	Anna Jaissle
Redaktion:	Sabine Hahn, Nora Kraft, Katrin Wczasek
Mood Fotografien:	Anna Jaissle
Portrait Fotografien:	Jörg Minrath
Verantwortlich:	Dr. Sabine Hahn, Zülpicher Strasse 317, 50937 Köln