



SABRINA ARNOLD  
GESCHÄFTSFÜHRERIN | IFSM

## EIN FÜHRUNGSSTIL FÜR ALLE(S)? EIN MYTHOS!

Führen kann anspruchsvoll und herausfordernd zugleich sein. Meistens haben wir ein Führungsverhalten, das wir intuitiv zeigen und das uns besonders entspricht. Doch die Herausforderungen sind vielfältig, die Situationen immer wieder anders und unsere Mitarbeitenden individuell. Um genau dem gerecht zu werden und zukunftsfähig zu bleiben, ist es notwendig, immer wieder bewusst und situativ das passende Führungsverhalten zu wählen.

[ifsm-online.com](http://ifsm-online.com)

## FACHKRÄFTE- MANGEL & DIE JUNGEN GENERATIONEN

Fachkräftemangel – uns allen ist er bekannt. Und dann sind da noch die Generationen Y (Geburtsjahre ca. 1981–2000) und Z (Geburtsjahre ca. 1995–2010), über die so viel gesprochen wird und deren Präsenz auf dem Arbeitsmarkt stetig zunimmt. Und mit ihnen auch ein veränderter Anspruch an Führung.

Mit “guter” Führung assoziieren diese beiden Generationen vor allem:

- Partizipation auf Augenhöhe
- kollaborative Zusammenarbeit
- inspirierende Visionen
- Wertschätzung & Fairness
- Vertrauen statt Kontrolle
- Verzicht auf Statusdenken und Hierarchie



Eine rein autoritäre Führung von “oben herab”, wie sie in der Vergangenheit von vielen verstärkt gelebt wurde oder auch noch heute gelebt wird, können wir uns als Führungskräfte also heute nicht mehr leisten.

# FÜHRUNG HAT SICH DAHER WEITERENTWICKELT

Es lohnt sich, einen Blick auf die Geschichte der Führung zu werfen, um zu verstehen, wie sich Führung entwickelt hat und gelebt wurde/wird.



## STARKE\*R KÖNIG\*IN

Vor ... Jahren – Urzeit

Wer der Stärkste, der Kräftigste war und sich die meisten Untertanen machen konnte, war als Führungskraft anerkannt.

Merkmale, z. B.:

- durchsetzungsstark
- trifft alleine Entscheidungen



## SCHLAUE\*R KÖNIG\*IN

Vor 120 Jahren

Wer leistungsstark und fachlich der Beste mit der höchsten Expertise war, wurde als Führungskraft angesehen.

Merkmale, z. B.:

- Fachexpertise
- kann andere anleiten



## GUTE\*R KÖNIG\*IN

Vor 20 Jahren

Wer seine Mitarbeitenden befähigt, beziehungsstark ist und durch ein gutes Networking über den Tellerrand hinausschaut, erhält das Attribut Führung.

Merkmale, z. B.:

- Coachingkompetenz
- fördert die Lernkultur



## KÖNIG\*IN UNTER KÖNIG\*INNEN

Heute

Wer weniger im System und dafür mehr am System führt und Selbstorganisation und Kollaboration im Team ins Zentrum stellt, wird als Führungskraft gesehen.

Merkmale, z. B.:

- Moderationskompetenz
- lebt Partizipation



Und natürlich gibt es nicht den einen "richtigen" Führungsstil, sondern dieser ist immer abhängig von der jeweiligen Situation – der bewusst und situativ gewählte Mix der König\*innen macht den Unterschied.

# DIE DREI BRILLEN DER SITUATIVEN FÜHRUNG

Die drei Brillen helfen uns, Führungssituationen besser einschätzen zu können, um bewusst Entscheidungen zu treffen und dementsprechend unser Führungsverhalten situativ zu wählen. Denn häufig reagieren wir instinktiv und leben den König, der uns am meisten entspricht. Dieser König muss nicht falsch sein. Denn wenn wir diese Königskräfte bewusst einsetzen, sind sie der Führungssituation dienlich. Es kann aber auch andere Situationen geben, in denen wir einen anderen König wählen und unserem Instinkt nicht folgen sollten. Genau darum geht es bei situativer Führung.



## Brille 1: Die instinktive Brille

Der Blick auf den eigenen "Automatikmodus"

- Was würde ich hier gerne tun/lassen, wenn ich schnell aus dem Bauch heraus entscheiden würde?
- Was entspricht meinem inneren Werteverständnis, meiner Emotion, die ich in dieser Situation empfinde?



Mit dieser Brille mache ich mir meine Instinkte bewusst und kann diese später für eine authentische Kommunikation nutzen, indem ich sie hier einbeziehe.

## Brille 2: Die Umfeld-Brille

Der Blick auf die Mitarbeitenden, Kolleg\*innen, Kund\*innen etc.

- Was wird in dieser Situation von mir erwartet?
- Wie muss ich diese Erwartungen berücksichtigen?



Die Erwartungen können auch unterschiedlich sein. Situativ zu führen, bedeutet nicht, den Führungsstil den Erwartungen anzupassen – aber ich sollte mir bei der Entscheidung, wie ich eine Situation löse und welche Könige ich hier einsetze, der Erwartungen des Umfeldes bewusst sein und diese gegebenenfalls in meiner Kommunikation berücksichtigen.

## Brille 3: Die strategisch-systemische Brille

Der Blick aus Sicht der Unternehmensziele, strategischen Ausrichtung etc.

- Was ist das übergeordnete Ziel?
- Welche übergeordneten Themen muss ich in meine Entscheidung mit einbeziehen?



In vielen Fällen erkennen wir hier, dass mit einem Blick durch diese Brille alle anderen Sichtweisen wieder aufgehoben werden. Die Entscheidung wird mit dieser Brille quasi vorgegeben, die zweite und erste Brille sind bei der authentischen und empathischen Kommunikation jedoch zu beachten.

# WIE KÖNNTE DAS KONKRET AUSSEHEN?

Stell dir dazu Folgendes vor: Deine Mitarbeitenden sollen eigentlich regelmäßig Lesetipps und ab und zu Newsletterbeiträge schreiben. Zwei engagierte Teammitglieder übernehmen diese Aufgaben verlässlich, während die anderen sich konsequent zurückziehen und meinen, das sei nicht Teil ihrer eigentlichen Arbeit.

## Die zweite Brille

Mit dem Blick durch die zweite Brille machst du dir die Erwartungen des Umfelds – in diesem Fall deiner Mitarbeitenden – bewusst. Die Erwartungen könnten folgende sein: Die engagierten Mitarbeitenden wünschen sich Entlastung und Fairness.



Du bemerkst zunehmend Unzufriedenheit und Überlastung – insbesondere bei den beiden engagierten Mitarbeitenden – und mittlerweile ärgerst du dich auch über diese ungleiche Verteilung und das Verhalten der Mitarbeitenden, die sich dieser Aufgabe entziehen.

## Die erste Brille

Indem du dir die erste Brille aufziehst, reflektierst du für dich, was du hier instinktiv am liebsten tun würdest und welche Emotionen damit verbunden sind.

Das könnte zum Beispiel so aussehen: “Es regt mich ehrlich gesagt auf, dass sich nur zwei Menschen engagieren und die anderen sich so bequem rausziehen. Das kann so nicht weitergehen. Ich brauche klare Regeln und eine Ansage. Jeder hat sich einzubringen – Punkt.”

Die passiven Mitarbeitenden wollen ihre Komfortzone nicht verlassen, fühlen sich vielleicht unsicher beim Schreiben oder sehen den Nutzen der Aufgabe nicht. Das Teamklima leidet – es gibt Unmut auf beiden Seiten.

## Die dritte Brille

Indem du dir die dritte Brille aufsetzt und den systemisch-strategischen Blick wählst, reflektierst du, was das übergeordnete Ziel in dieser Situation ist und welche übergeordneten Themen du in deine Entscheidung noch einbeziehen musst. So könntest du zu folgendem Schluss kommen: Persönliche Lesetipps und Newsletter sind für unsere Buchhandlung ein zentraler Bestandteil der Kundenbindung, Differenzierung und Markenidentität. Ohne diese sinkt unsere Sichtbarkeit bei unseren Kund\*innen und deren emotionale Bindung zu unseren Laden, was sinkende Umsätze bedeuten könnte.



## ZWEI MÖGLICHE VORGEHENSWEISEN

### Eine "rot-blaue" Möglichkeit

Jede\*r Mitarbeitende verfasst monatlich einen Lesetipp und halbjährlich einen Newsletter. Unterstützung wird von dir bereitgestellt (Vorlagen, Feedback), aber es wird zur Pflichtaufgabe für jede\*n Mitarbeitende\*n.

In der Kommunikation könnte das wie folgt aussehen:

"Ich möchte heute ein Thema ansprechen, das mir auf der Seele liegt.

Ich merke, dass aktuell nur zwei von euch kontinuierlich Lesetipps und Newsletter schreiben – und ich sehe, wie viel zusätzliche Arbeit und Verantwortung das ist. Das ärgert mich zunehmend (1. Brille), weil ich es für wichtig halte, dass Aufgaben gerecht verteilt sind. Gleichzeitig verstehe ich, dass nicht jeder gerne schreibt oder sich mit solchen Aufgaben wohlfühlt und es ein zusätzlicher Aufwand ist (2. Brille).

Aber: Unsere Empfehlungen und Newsletter sind wichtig – sie sind Teil unserer Strategie, um als Buchhandlung sichtbar, persönlich und lebendig zu bleiben (3. Brille).

Deshalb führe ich ab nächstem Monat eine verbindliche Regelung ein: Jeder schreibt einen Lesetipp pro Monat und zweimal im Jahr einen Newsletterbeitrag.

Ihr bekommt von mir dazu Vorlagen und ein Beispiel, wie so ein Beitrag aussehen kann. Ich helfe euch gerne dabei – und wir wachsen gemeinsam rein.

Wer jetzt denkt: 'Warum muss ich das?', dem sage ich – weil wir als Team alle Verantwortung tragen. Und ich bin überzeugt: Wenn wir das fair aufteilen, ist es leichter für alle."



### Eine "gelb-grüne" Möglichkeit

Du definierst nur das Ziel: 8 Lesetipps im Monat, 2 Newsletterbeiträge pro Monat. Wie das erreicht wird, entscheidet das Team durch Rotation, Tandems etc. Diesen Auftrag gibst du in das Team.

In der Kommunikation könnte das wie folgt aussehen:

"Ich möchte mit euch etwas besprechen, das mir seit einiger Zeit immer stärker auffällt.

Aktuell schreiben nur zwei von euch regelmäßig Lesetipps und Newsletterbeiträge. Ich sehe, dass da viel Herzblut drinsteckt – aber auch eine Menge Mehrarbeit. Ich merke, wie mich das zunehmend ärgert, weil es sich einfach nicht fair anfühlt (1. Brille). Ich weiß, dass sich manche von euch mit dem Schreiben schwertun oder nicht sicher sind, ob das wirklich Teil ihrer Aufgabe ist. Das respektiere ich – und ich werde an dieser Stelle nicht über euch hinweg entscheiden (2. Brille). Gleichzeitig sind unsere Lesetipps und Newsletter mehr als nur nette Extras. Sie sind Teil unserer Identität, unserer Verbindung zu den Kund\*innen, und sie helfen uns, als Buchhandlung sichtbar und besonders zu bleiben (3. Brille). Deshalb ist für mich klar:

Wir brauchen als Team jeden Monat 8 Lesetipps und 2 Newsletterbeiträge. Wie wir das sicherstellen können, entscheidet ihr: Findet eine Lösung, wie ihr das dauerhaft und fair stemmen könnt. Ob ihr das rotierend macht, mit Freiwilligen, die dafür an anderer Stelle entlastet werden – alles ist denkbar. Ich moderiere gerne den Prozess, aber die Entscheidung und Umsetzung liegt bei euch. Lasst mich wissen, wenn ihr darüber hinaus etwas braucht, um selbstorganisiert in die Umsetzung zu gehen."



## AUF EINEN BLICK

- Situative Führung ist heute wichtiger denn je.
- Sie erfordert einen hohen Grad an Bewusstsein und funktioniert nicht einfach nebenbei oder automatisch.
- Das Bewusstmachen des eigenen “Automatikmodus” ist essenziell, um nicht rein instinktgetrieben zu führen.
- Wir tragen alle Königskräfte der vier Könige in uns und können uns dieser bedienen – das kann herausfordernd und unterstützend zugleich sein.
- Die dritte Brille – systemisch-strategische Brille – nutzen wir, um zu entscheiden, welche Entscheidung gerade die beste ist und wie wir dementsprechend führen möchten.
- Die zweite Brille – Umfeld-Brille – und die erste Brille – instinktive Brille – nutzen wir verstärkt in der Kommunikation unserer Entscheidung und von deren Begründung dieser gegenüber unseren Mitarbeitenden.
- Führung ist ein kommunikativer Prozess und bedarf immer einer starken Beziehungsebene.

### TIPP

Besprich gerne die vier Könige mit deinem Team und frage, in welchen Situationen es sich welchen der Könige verstärkt wünscht.

Das schafft Transparenz für alle, stärkt eure Beziehung und gibt euch gemeinsame Orientierung.

HIER FINDEN SIE DIE  
LEARNING-CARDS ZU  
DEN KÖNIGEN UND  
BRILLEN IM PDF.

