

## HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Mit moderner Führung zum Erfolg



Vertrauen als starke Basis für

- ✓ leistungsfähige Teams
- ✓ erfolgreiche Transformation
- ✓ Arbeitgeberattraktivität



**Autorin**  
Annette Dietz

# Inhaltsverzeichnis

## EINFÜHRUNG

### Worum es geht

Führung in KMU prägt die Motivation, Engagement und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden



Seite 3

## 1

### SO PROFITIERT IHR UNTERNEHMEN

#### Warum sich Vertrauen lohnt

Führen Sie mit Vertrauen – so stärken Sie Wohlbefinden, Anpassung und Innovation



Seite 5

## 2

### SO GEHEN SIE VOR

#### Commitment der Geschäftsführung

Wertebasierte Führung stärkt die Unternehmenskultur und sichert Zukunftsfähigkeit



Seite 7

## 3

### SO MESSEN SIE IHREN ERFOLG

#### Den Erfolg der Maßnahmen prüfen

Wie Sie trotz schwerer Messbarkeit dennoch den Erfolg der Maßnahmen einschätzen können



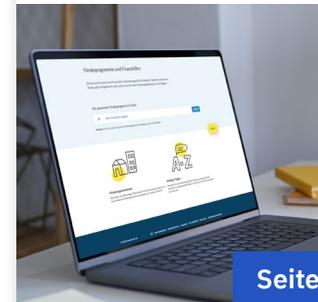
Seite 27

## 4

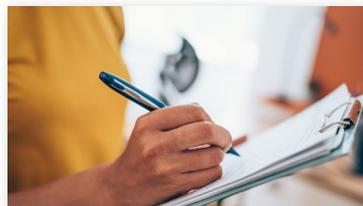
### WEITERE UNTERSTÜTZUNG

#### Netzwerke und Förderungen nutzen

Bei fehlenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen helfen Netzwerke und Förderungen



Seite 29



## CHECKLISTEN

- **Führungsziele / -werte über Dialog gestalten**
- **Personalarbeit anpassen**

online



EINFÜHRUNG

# Worum es geht

*Die Führungskultur ist eine entscheidende Stellschraube für den Unternehmenserfolg. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hat die Art und Weise, wie Führungskräfte führen, unmittelbaren Einfluss darauf, wie motiviert und engagiert die Mitarbeitenden arbeiten und wie sie miteinander kooperieren.*

# Führung kann Vertrauen gezielt stärken

Der Führungsstil prägt maßgeblich die Unternehmenskultur, beeinflusst, ob Vertrauen entsteht und ist ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Für die Entwicklung von Vertrauen braucht es insbesondere eine gelebte Dialog- und Feedbackkultur, die Folgendes erfahrbar macht:

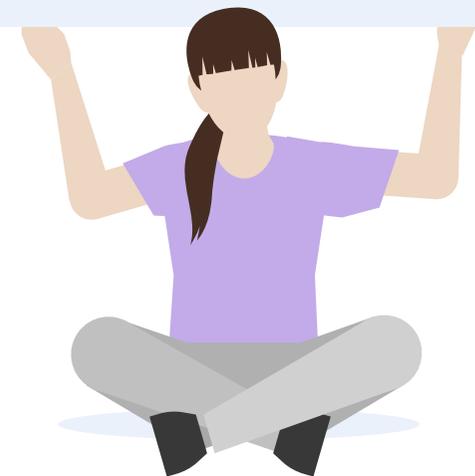
- Eigenverantwortlichkeit
- Vermittlung von Zielen und Sinnhaftigkeit
- Wertschätzung
- positives Arbeitsklima
- eine Arbeit in flexiblen Teams und Netzwerken
- persönliche und berufliche Weiterentwicklung
- Einfühlungsvermögen
- individuelles Coaching
- Ausgleich von verschiedenen Interessen
- Resilienz: Widerstands- und Anpassungsfähigkeit

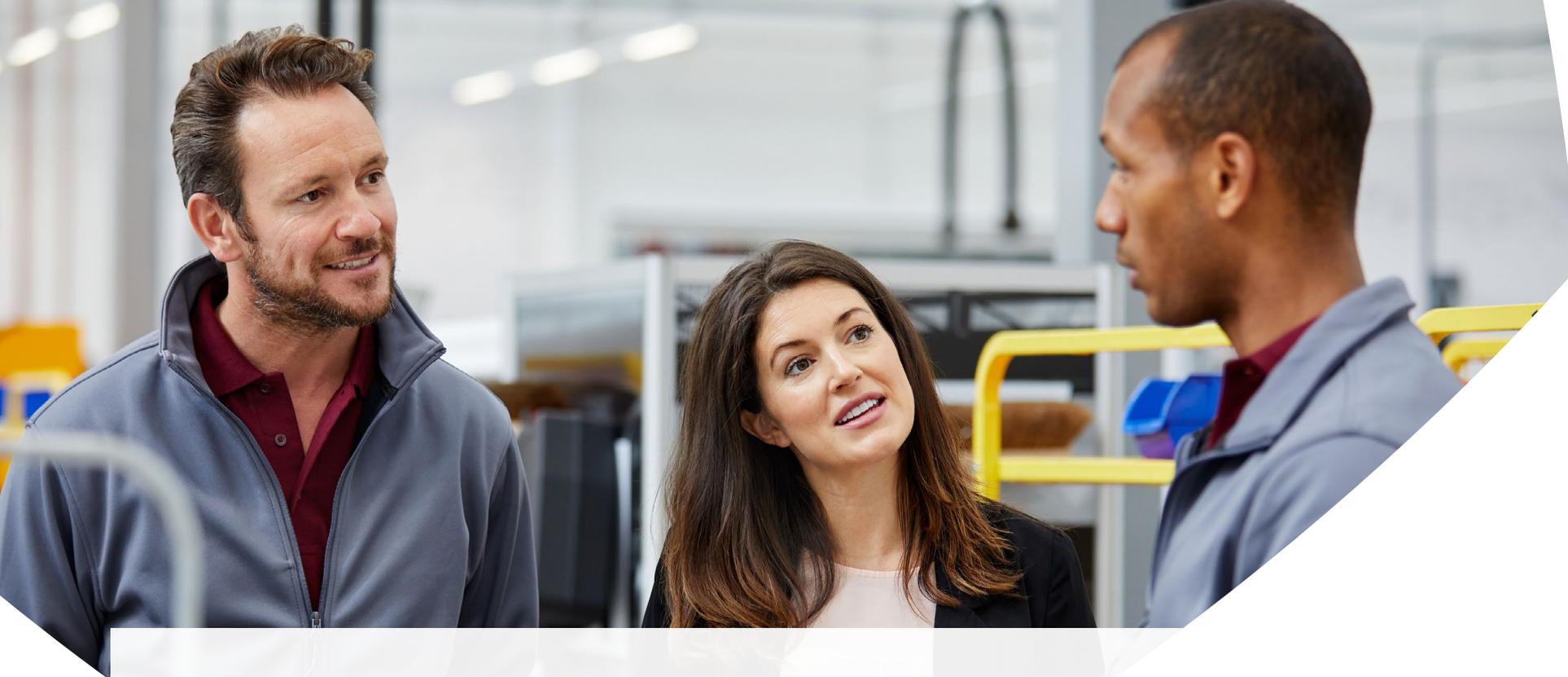
## Ein pragmatischer Ansatz für KMU: Weniger ist besser als nichts

Da die Gestaltung einer modernen Führungskultur Zeit und Ressourcen erfordert, gilt: Weniger ist besser als nichts. Auch mit kleinen Schritten, wie der Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche oder gezielter Weiterbildungsangebote, können Sie positive Effekte erzielen und das Vertrauen im Team nachhaltig stärken.

## Diese Handlungsempfehlung beantwortet zentrale Fragen für Führungskräfte in KMU:

1. Warum ist eine vertrauensbasierte Führungskultur wichtig?
2. Welche Faktoren sind für den Erfolg einer modernen Führungskultur entscheidend?
3. Wie können KMU in wenigen umsetzbaren Schritten eine erfolgreiche Führungskultur gestalten?
4. Was tun, wenn nur begrenzte Ressourcen für eine Neuausrichtung verfügbar sind?





1 | SO PROFITIERT IHR UNTERNEHMEN

## Warum sich Vertrauen lohnt

*Um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben, wird eine vertrauensbasierte Führungskultur zunehmend entscheidend. Solch eine Kultur basiert auf Werten wie Eigenverantwortlichkeit, Wertschätzung und Flexibilität, die nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern, sondern auch die **Anpassungsfähigkeit** und **Innovationskraft** des Unternehmens stärken.*

## Eine vertrauensbasierte Führung lohnt sich

Investitionen in Führung lassen sich schwer einer messbaren Kosten- und Nutzenanalyse unterziehen, da Ursachen und Wirkungen sehr vielfältig sind. Gleichzeitig belegen zahlreiche Studien und Befragungen von Vorständen, Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen die **wirtschaftlichen Vorteile von Investitionen** in die Gestaltung einer vertrauensbasierten Führungskultur.

### Wettbewerbsfähigkeit

Ihre Mitarbeitenden sind die treibende Kraft, um den Wandel in einer dynamischen Arbeitswelt zu meistern – fördern Sie mit vertrauensbasierter Führung Eigenverantwortung, Resilienz und Motivation, um Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten.

### Innovationskraft

Mangelnde Innovationskraft wird heute schneller und deutlicher bestraft als jemals zuvor. Kreative Prozesse finden vor allem in einem Umfeld statt, das zur Entfaltung und zu neuem Denken einlädt. Dafür braucht es psychologische Sicherheit: Das bedeutet, ein Umfeld zu schaffen, das zu einem großen Maß von Angstfreiheit und Fehlerfreundlichkeit geprägt ist, wo Vertrauen vorhanden ist.

### Arbeitgeberattraktivität

Mit einer vertrauensbasierten Führungskultur stärken Sie das Miteinander im Unternehmen, erhöhen Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und gewinnen leichter Fachkräfte für Ihr Team.

### Resilienz und Transformation

Stärken Sie Ihre Führungskultur und schaffen Sie eine stabile Basis, die Resilienz und Anpassungsfähigkeit fördert – so schaffen Sie einen zentralen Erfolgsfaktor in einer dynamischen Welt.



*Die multiplen Krisen unserer Gegenwart fordern Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen heraus. Das spüren auch Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag. Doch sie haben die Chance und die Verantwortung, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem gut geeichten Wertekompass durch diese Zeiten zu navigieren.*

**Wertekommission,  
Führungskräftebefragung 2023**

[Zur Befragung →](#)



2 | SO GEHEN SIE VOR

# Commitment der Geschäftsführung

*Für einen erfolgreichen Wandel der Führungskultur sollte die Geschäftsführung davon überzeugt sein, dass Führung maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und das auch vermitteln. Machen Sie im gesamten Unternehmen deutlich und nachvollziehbar, warum Sie Führungsziele und -werte überdenken wollen.*

## Motivation für neue Führungsziele und Werte schaffen

Machen Sie Ihre Gründe für den Wandel deutlich, z. B.: Digitalisierung und damit verbundene neue Anforderungen an das Unternehmen, erhöhte Fluktuation oder Fachkräftesicherung. Überdenken und überarbeiten Sie Ihre Führungsziele und -werte unter Einbezug Ihrer Mitarbeitenden und integrieren Sie die Führungsziele in die Strategie- und Zielplanung des Unternehmens.

**Orientieren Sie sich für einen erfolgreichen Wandel Ihrer Führungskultur an folgenden Schritten:**

### Commitment der Führungskräfte

- Einbindung in die Ziel- und Strategieplanung
- Vorbild sein: Übersetzung der Werte in Verhalten
- Zu Führungszielen passende Personalpolitik initiieren



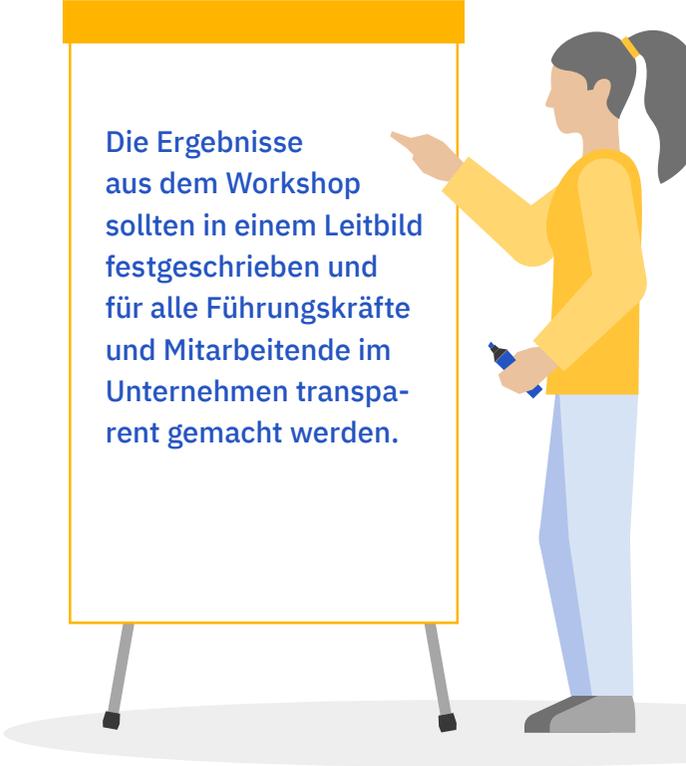
## Hierarchieübergreifender Dialog

### Beziehen Sie alle mit ein

Als Führungskräfte sollten Sie gemeinsam mit zufällig ausgewählten Mitarbeitenden oder in kleineren Unternehmen (bis ca. 20 Beschäftigten) mit allen Mitarbeitenden zu Führung in den Dialog gehen. Ein hierarchieübergreifender Dialog ist wichtig, um unterschiedliche Perspektiven einzuholen und sich dann auf ein gemeinsames Verständnis von Führungszielen- und werten verständigen zu können. Wichtig ist auch, bestehende Führungsstrukturen kritisch zu beleuchten und Führungsprobleme zu lokalisieren, um daraus gezielt Verbesserungsvorschläge abzuleiten und im Sinne der neuen Führungsziele umzusetzen.

Anhand der Analyse bestehender Führungsstrukturen können Sie beispielsweise deutlicher sehen, wo für Führungskräfte Potenzial für das Delegieren von Verantwortung besteht und im Sinne einer modernen, innovativen Arbeitswelt Hierarchien flacher gestaltet werden können. Diese hierarchieübergreifenden Workshops sollten Sie **extern moderieren und begleiten lassen**. In solch einem **Workshop** reflektieren zum Beispiel Geschäftsführung, Abteilungsleitung, HR-Verantwortliche, per Stichprobe ausgewählte Mitarbeitende oder, bei kleinen Unternehmen, alle Beschäftigten folgende Fragen:

- Wie wollen wir in Zukunft führen?
- An welchem Verhalten zeigen sich die Führungswerte im Alltag?
- Welche gegenseitigen Erwartungen (zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen) resultieren daraus?
- Welche Führungsziele ergeben sich daraus?
- Welche Störelemente müssen wir gegebenenfalls beseitigen, die eine vertrauensbasierte Führungskultur behindern? Störelemente sind zum Beispiel starre Kommunikationsmuster, strenge Hierarchien, unflexible Arbeitszeitmodelle oder direktives Führungsverhalten.
- Welches Wissen, welches Können und welche Talente brauchen (künftige) Führungskräfte, um den Zielen des Unternehmens gerecht zu werden?



Die Ergebnisse aus dem Workshop sollten in einem Leitbild festgeschrieben und für alle Führungskräfte und Mitarbeitende im Unternehmen transparent gemacht werden.

### Wichtiger Hinweis: Zeit für Führung

In kleinen und mittleren Unternehmen haben Führungskräfte zahlreiche Aufgaben, die in ihren Verantwortungsbereich fallen. Häufig sind es auch vergleichsweise große Teams, die von einer Führungskraft geleitet werden.

Überprüfen Sie, ob Führung in Ihrem Unternehmen als Nebenbeschäftigung oder als zentrale Aufgabe begriffen wird. Ist genügend Zeit für Personalverantwortung möglich und auch eingeplant?

Finden Sie in persönlichen Gesprächen mit der Führungskraft heraus, wie viel Zeit im Einzelfall für Führungsaufgaben bleibt und wie gegebenenfalls mehr Zeit für diese geschaffen werden kann.

Motivieren Sie Ihre Führungskräfte, sich im Alltag mehr Zeit für Führung zu nehmen: Wenn diese ihre Gespräche mit Mitarbeitenden zum Beispiel gut vorbereiten, „sparen“ Sie sich Zeit durch Reibungsverluste, wie Missverständnisse und Frustrationen.



#### Tipp für den Alltag: „Beziehungsbooster“

1. pro Woche eine andere Person auswählen
2. gemeinsamer Kaffee oder anderes für kurze „Quality Time“
3. authentisch Interesse über Fragen und Zuhören signalisieren
4. Wünsche „aushalten“, transparent Möglichkeiten/Grenzen aufzeigen
5. Wertschätzung für persönliche und berufliche Attribute zeigen



## Leitbild erlebbar machen

Es ist eine Herausforderung, Führungsziele und -werte nicht nur im Führungsleitbild festzuschreiben, sondern auch in tatsächlich gelebtes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu übersetzen. Das ist kein Zufallsprodukt, sondern Resultat eines interaktiven Prozesses. Kultur und die damit zusammenhängenden Beziehungen werden vor allem in der persönlichen und authentischen **Eins-zu-eins-Kommunikation** weitergegeben.

### Leitbild in Verhalten umsetzen

Häufiger Praxisfehler ist der Versuch, die Umsetzung im Unternehmen durch einseitige Kommunikation zu vermitteln, zum Beispiel durch Poster. Das neue Leitbild als Hochglanzbroschüre zu drucken und Kommunikationskampagnen zu starten, reicht nicht aus. Eine einseitige Kommunikation zum Leitbild allein kann lediglich zu einer Bewusstseinsbildung seitens der Belegschaft beitragen. Ein Führungswandel gelingt vor allem dann erfolgreich, wenn Sie das Leitbild glaubwürdig und authentisch in Verhalten übersetzen.

### Im Dialog bleiben

Es braucht dazu die Kombination von verschiedenen Maßnahmen und vor allem einen kontinuierlichen Dialog: Jede Führungskraft sollte mit ihrem Team in einem bestenfalls **extern moderierten Workshop** klären, was genau bestimmte Werte des Unternehmens für das jeweilige Team und dessen Arbeitsalltag bedeuten. Auf diese Weise klären Sie und Ihr Team gemeinsam, wie sich zum Beispiel Förderung von Eigenverantwortung und Flexibilität im Alltag ausdrücken können, damit das Unternehmensziel „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ erreicht werden kann.

**Fördern Sie den Dialog der Führungskräfte mit ihren Teams zu Führungszielen. Am besten über Workshops, die extern moderiert werden.**

SCHRITT 1

SCHRITT 2

SCHRITT 3

SCHRITT 4

## Dialog in den Teams, um Vertrauen zu gestalten



**Häufige Praxisfehler:**  
Die Annahme vieler Führungskräfte, dass es ausreicht, Führungsziele im Leitbild festzuschreiben und einseitig zu vermitteln.



**Denn:**  
„Zwischen dem, was man sagt und dem, was der andere versteht, können Welten liegen“.

## Wie eine moderne Führungskraft Mitarbeitende motivieren und unterstützen kann

### Interview mit KOFA-Expertin Annette Dietz

#### Was zeichnet eine moderne Führungskraft Ihrer Meinung nach aus?

Moderne Führungskräfte begegnen ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe, mit einer neutralen, offenen Haltung und können proaktiv über Dialog vertrauensvolle Beziehungen gestalten. Sie zeigen authentisch Interesse an Ihren Mitarbeitenden, können anderen Menschen zuhören, stellen mehr Fragen, sind offen für kritische Worte und können andere Standpunkte begreifen. Sie sind präsent und geben regelmäßig Feedback, wodurch sich Mitarbeitende „gesehen fühlen“. Natürlich kann das eine Führungskraft nicht immer alles perfekt in sich vereinen. Das braucht es auch gar nicht. Eine Orientierung an den genannten Verhaltensweisen reicht oft schon. Und es bedeutet nicht, dass Führungskräfte alle Wünsche ihrer Mitarbeitenden erfüllen müssen. Das können sie auch gar nicht. Für Mitarbeitende ist es meistens ausreichend, wenn Führungskräfte die Bedürfnisse anhören, ernst nehmen und sich fair mit ihnen auseinandersetzen.

#### Welche Kompetenzen muss eine Führungskraft außerdem mitbringen?

Vor allem Selbstführungs- und Gesprächskompetenzen werden immer wichtiger. Wer seine Stärken und Schwächen, und damit auch seine „eigene Landkarte“ kennt, ist in der Lage, sich und anderen mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen. Selbstführung fördert zudem Resilienz, das bedeutet eine innere Widerstandsfähigkeit, was heutzutage wichtig ist, um mit Veränderungsdruck und Unsicherheiten gut umgehen zu können. Und eben weil der Dialog so wichtig ist, brauchen wir Führungskräfte, die wissen, wie und mit welchen Fragen man Gespräche und Beziehungen positiv gestalten kann, wie aktives Zuhören geht, wie man Wertschätzung verbal ausdrückt und konstruktiv Kritik übt.

#### Wie können Unternehmen ihre Führungskräfte unterstützen?

Ich würde jedem Unternehmen dazu raten, eine Führungskräfteentwicklung aufzusetzen. Auf diese Weise haben Führungskräfte die Möglichkeit, ihr Verhalten zu reflektieren und ihre Gesprächskompetenzen weiterzuentwickeln. Eine Veränderung der Führungskultur gelingt vor allem dann, wenn die Geschäftsführung diese Veränderung initiiert und unterstützt, kontinuierlich dazu ermutigt und auch vorlebt.



*„Sich gesehen fühlen“ ist ein unterschätztes Grundbedürfnis und ein starker Motivationstreiber.*

## Personalarbeit anpassen

Die Ergebnisse aus den Workshops zu Führungszielen und -werten sollten vor allem in der Führungskräfteauswahl und Führungskräfteentwicklung deutlich werden.

- Achten Sie vor allem bei der **Führungskräfteauswahl** nicht nur auf die fachliche Eignung, sondern auch darauf, wie die Kandidatinnen und Kandidaten zu Ihren Werten und Ihrer Unternehmenskultur passen.
- Fördern Sie eine individuelle **Führungskräfteentwicklung**, die dazu beiträgt, dass Führungskräfte in der Lage sind, Führungswerte in Verhalten zu übersetzen und für die Mitarbeitenden auch erlebbar zu machen.

### Führungskräfteauswahl

Berücksichtigen Sie bei der Führungskräfteauswahl nicht nur das fachliche Können, sondern vor allem auch, welche sozialen Fähigkeiten jemand mitbringt und wie gut ein Mensch in Ihre Unternehmenskultur passt. Stellen Sie beispielsweise folgende Fragen im Auswahlprozess:

- Woran zeigt sich für die neue Führungskraft Vertrauen?
- Wie würde die neue Führungskraft Eigenverantwortung fördern und Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln?
- Was versteht die neue Führungskraft unter Einfühlungsvermögen und Wertschätzung?
- Wie würde die neue Führungskraft diese beiden Werte im Arbeitsalltag in Verhalten übersetzen?

Hilfreich ist ebenfalls, anhand dieser Punkte ein Rollenspiel zu konzipieren und durchzuführen.

### Daran erkennen Sie eine moderne Führungskraft:

- Sie kann Macht aufgeben.
- Sie kann sich selbst zurücknehmen.
- Sie kennt ihre Fehler und Schwächen und kann diese auch zugeben.
- Sie fühlt sich als Mentor.
- Sie hört aktiv zu.
- Sie holt mehr Feedback ein als andere.
- Sie muss nicht immer Recht behalten.
- Sie zeigt nicht nur an der Arbeitskraft, sondern am Mitarbeitenden als Person authentisches Interesse.
- Sie kann der Situation und dem Gegenüber angemessen Gefühle zeigen, um als Mensch greifbar zu werden und Vertrauen aufzubauen.



### Führungskräfteentwicklung

Viele der Führungskompetenzen, die heute gefragt sind, bringen Führungskräfte nicht „einfach so“ mit. Um Werte in entsprechendes Verhalten zu übersetzen und mit unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden angemessen umgehen zu können, brauchen sie eine ausgeprägte Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit.

Zu empfehlen ist daher eine **systematische Führungskräfteentwicklung**, die Führungskräfte dazu befähigt, Werte wie Einfühlungsvermögen, Förderung von Eigenverantwortung und Wertschätzung in entsprechendes Verhalten und Kommunikation übersetzen zu können.

Folgende Punkte können Sie als Geschäftsführende und Personalverantwortliche bei der **Konzeption einer Führungskräfteentwicklung** in den Blick nehmen:

**360-Grad-Feedbacks** sind eine wirksame Methode, um Führungskompetenzen einzuschätzen und zu verbessern. Dabei werden die Kompetenzen (ergebnisrelevante Verhaltensweisen) von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Blickwinkeln beurteilt – aus der Perspektive von Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Teammitgliedern oder Kunden (Fremdbild). Hinzu kommt die Selbsteinschätzung (Selbstbild).

Auch **Persönlichkeitstests** können in einem Soll-/Ist-Abgleich aufzeigen, wo noch Entwicklungspotenziale bestehen, um die Führungsziele des Unternehmens umsetzen zu können.

Es gibt eine Vielzahl an möglichen Persönlichkeitstests und Anbietern für die Durchführung eines 360-Grad-Feedbacks. Hier empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit externen Beraterinnen und Beratern, Trainerinnen und Trainern oder Coaches, die seriöse Tests und Anbieter kennen und die abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen begleiten können.



#### Wichtig:

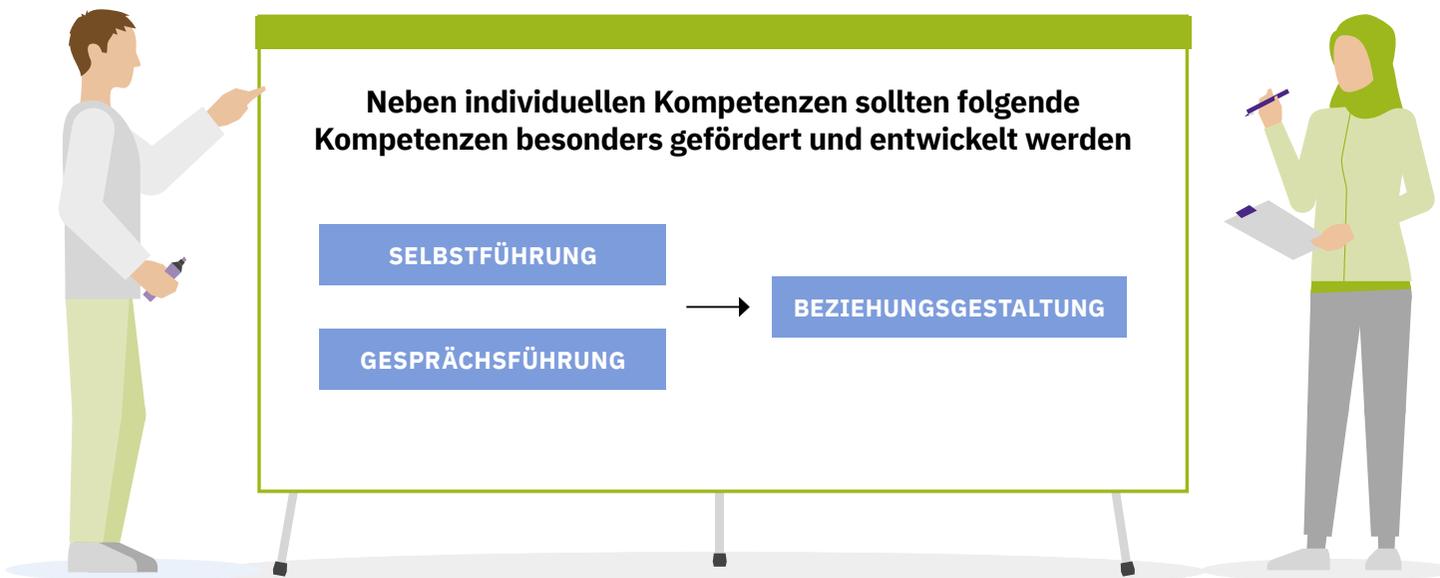
Ergebnisse aus Persönlichkeitstests und dem 360-Grad-Feedback erheben keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit und sollten nicht dazu genutzt werden, Führungskräfte in eine bestimmte „Schublade“ zu stecken. Die Ergebnisse stellen lediglich eine gute Basis dar, um in einem Gespräch mit der Führungskraft gemeinsam zu klären, wie eine individuelle Entwicklung im Idealfall aussehen sollte.

## Weiterbildungen für das ganze Team

Darüber hinaus sind individuell ausgerichtete, gezielte Weiterbildungen und die Bereitstellung von geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen für die Führungskräfte und auch für deren Mitarbeitende zu empfehlen. Für nachhaltige Verhaltensentwicklung ist eine individuelle Kombination aus Trainings, Coaching sowie Mentoring-Programmen hilfreich. Auf diese Weise kann die Führungskultur so weiterentwickelt werden, dass sie sowohl den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmenserfolg dient. Eine einzelne Weiterbildungsmaßnahme, wie zum Beispiel ein intensives Führungskräfte-Training, kann wichtige Impulse liefern, führt jedoch meistens nicht dazu, dass sich Führungsverhalten nachhaltig verändert.



*Wenn es für Sie nicht möglich ist, eine umfassende Führungskräfteentwicklung aufzusetzen, sind punktuelle Weiterbildungen besser als gar keine.*



### Selbstführung

Selbstreflexion beziehungsweise seine eigenen Werte, Bedürfnisse und Motive zu kennen und zu verstehen, sind die Basis, um authentisch als Vorbild zu agieren. „Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen“, so heißt es. Und es stimmt: Wer seine Stärken und Schwächen, damit auch seine „eigene Landkarte“ kennt, ist leichter in der Lage, sich und anderen mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen. Selbstführung ist außerdem deshalb wichtig, um Resilienz, die Fähigkeit zur Widerstands- und Anpassungsfähigkeit, zu fördern.

#### Fragen, die Sie sich selbst stellen sollten, sind beispielsweise:

- Was ist mir wichtig?
- Wofür stehe ich: Welche Ziele und Werte habe ich?
- Was brauche ich, um entsprechend der Werte und Ziele führen zu können?
- Was sind meine Stärken? Was sind meine Schwächen?
- Wo kann ich offener sein für die Belange meiner Mitarbeitenden?
- Wie kann ich wertschätzend Grenzen setzen?
- Woraus schöpfe ich Kraft und Energie?

Was einfach klingt, ist doch für viele schwer. Um Zugang zu den eigenen Werten und zur eigenen Persönlichkeit zu erhalten, können Ihnen Coaching, Achtsamkeitstrainings und Übungen zur Selbstwahrnehmung helfen.



*Nur wer sich selbst  
führen kann, kann auch  
andere führen*

**Friedrich Nietzsche**

### Gesprächsführung

Insbesondere, weil der Dialog für den Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden so wichtig ist, brauchen Sie ausgereifte Gesprächskompetenzen. Dabei spielt insbesondere Ihre eigene Haltung in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Es bedarf einer Grundhaltung, die akzeptiert, dass jeder die Sache aus seiner Sichtweise sieht, je nach seiner Lebensgeschichte und seinen Lebensumständen.

Es ist wichtig, ein Ziel anzustreben, dennoch ist eine Grundhaltung der gegenseitigen Wertschätzung „ich bin o.k. – du bist o.k.“ wichtig. Und manchmal braucht es auch zunächst nur Ihre Bereitschaft, aktiv zuzuhören. Fördern Sie zudem ein gewisses Maß an Nähe, damit Vertrauen leichter entstehen kann. Dazu ist es hilfreich, wenn Gefühle wie Ärger und dahinterliegende mögliche Bedürfnisse, zum Beispiel nach Zuverlässigkeit, zugelassen und der Situation sowie dem Gegenüber angemessen ausgedrückt werden können. Gefühle haben im Business für viele nach wie vor nichts zu suchen. Und doch bringt jeder Mensch tagtäglich seine Gefühle und Bedürfnisse sowieso mit an den Arbeitsplatz, auch wenn sie nicht für jeden ersichtlich sind. Wenn Sie diese nicht sichtbaren Gefühle und Bedürfnisse nicht in angemessener Weise „zulassen“, können Konflikte, Missverständnisse und ineffektives Arbeiten entstehen.

**Gezielte Kommunikationstrainings (zum Beispiel zum Konzept von Marshall B. Rosenberg) in Kombination mit Einzelcoachings können dazu beitragen, dass Sie als Führungskraft leichter Gefühle und Bedürfnisse von Mitarbeitenden managen und als Mehrwert verstehen können.**



### Praxistipps für eine Neuausrichtung von Führung

1. Machen Sie als Geschäftsführende den **Stellenwert von Führung** deutlich, indem Sie für Führungskräfte und Mitarbeitende erläutern, dass Sie Führung weiterentwickeln wollen und was die Gründe dafür sind.
2. **Seien Sie Vorbild** und stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte sich Zeit für das Thema Führung nehmen (können).
3. Initiieren Sie einen **hierarchieübergreifenden Dialog** (mit allen oder je nach Unternehmensgröße zufällig ausgewählten Mitarbeitenden) zum Thema Führung: Klären Sie miteinander, was Führung in Ihrem Unternehmen bedeutet und wie sich Führung im Alltag zeigen sollte.
4. Binden Sie als Geschäftsführende die **Führungsziele in Ihre Ziel- und Strategieplanung** ein.
5. Integrieren Sie die Ergebnisse des Dialogs in ein **Leitbild** und machen Sie es für alle Mitarbeitenden transparent.
6. **Überdenken Sie die Hierarchie und Unternehmenskultur**, denn eine moderne, vertrauensbasierte Führungskultur kann in klassischen, strengen Hierarchien nicht funktionieren.
7. Mobilisieren Sie Ihre Führungskräfte, mit ihren Teams ebenfalls einen **Dialog zum Führungsleitbild** zu initiieren, damit gegenseitige Erwartungen an Zusammenarbeit deutlich werden und das Führungsleitbild für die Mitarbeitenden auch im Alltag erlebbar wird.
8. Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, insgesamt mehr Fragen zu stellen und eine **kontinuierliche Dialog- und Feedbackkultur im Alltag** zu etablieren, um Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden zu fördern.
9. Fördern Sie kontinuierlich unternehmensweit eine Dialog- und Feedbackkultur, beispielsweise über die Einrichtung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Mitarbeiterbefragungen, Jour Fixes, informellen Austauschformaten und Mentorenprogrammen.
10. Passen Sie Ihre Personalarbeit an und fördern Sie eine **individuelle Führungskräfteentwicklung**, da Gestaltung und Förderung von Dialog hohe Kompetenzen erfordern, die eine Führungskraft nicht immer „einfach so“ mitbringt.



## Wie die Synaxon AG die Verbindung im Team stärkt

### Blick in die Praxis

Ganz ohne Präsenz im Betrieb, so glaubt der Synaxon-Vorstand, dürfte es schwierig werden, die Kontakte im Team zu stärken. Deshalb ist er kürzlich dazu übergegangen, Beschäftigte zu mehr persönlichen Treffen zu ermutigen. Vorangehen sollen dabei die Führungskräfte.

„Vorgesetzte haben grundsätzlich eine Vorbildfunktion“, sagt Schröder. Mit Blick auf das Vor-Ort-Sein heißt das: Sie sollen mindestens zwei Tage pro Woche zwischen Dienstag und Donnerstag im Büro sein. Einmal im Quartal laden die Führungskräfte zudem zu sogenannten Stammestreffen ein: Die Teams verbringen einen ganzen Tag zusammen – machen Workshops, grillen oder gehen anderen Aktivitäten nach. „Und über Berufliches“, ergänzt Schröder, „wird dabei natürlich auch diskutiert.“

[Zum Praxisbeispiel →](#)

SCHRITT 1

SCHRITT 2

SCHRITT 3

SCHRITT 4



”

*Vorgesetzte haben grundsätzlich eine Vorbildfunktion.*



## Dialog- und Feedbackkultur gestalten – auch mit wenigen Ressourcen

Vertrauen ist kein Selbstläufer, sondern muss immer wieder (neu) entwickelt werden. Daher ist es wichtig, eine kontinuierliche Dialog- und Feedbackkultur zu etablieren. Fördern Sie vor allem den **Dialog im Alltag** über mehr „Zweiergespräche“.

### Beispiele für mögliche Dialogformate je nach Zielsetzung bzw. Thema:

| THEMEN / ZIELE VON DIALOGFORMATEN                                    | MÖGLICHE DIALOGFORMATE   |
|--|--|
| Ziele, Erwartungen und Wünsche an Zusammenarbeit besprechen          | Mitarbeitergespräche, Jour-Fixe-Termine  |
| „Gesunde“ und wertschätzende Führung                                 | Zweier- und Teamgespräche zu ausgewählten Themen initiieren                                  |
| Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern, Motivation im Team stärken | Retrospektiven, Stärkenfeedback  |
| Verbindung proaktiv fördern  | Informelle Dialogformate, wie Beziehungsbooster, gemeinsame Sportaktivitäten und Mittagessen |
| Wissen erweitern, Entwicklung fördern                                | Lerntandems, Mentoring, Open Space, Barcamps   |
| ...  | ...  |

### Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden mehr Fragen, wie beispielsweise:

- Wie kann ich Sie bestmöglich bei Ihrer Arbeit unterstützen?
- Woran zeigt sich für Sie im Alltag Wertschätzung?
- Was brauchen Sie, um eigenverantwortlich arbeiten zu können?

Dabei geht es nicht um „Wünsch dir was“, sondern darum, die Mitarbeitenden mit ihren individuellen Bedürfnissen ernst zu nehmen, einfach nur mal zuzuhören und gemeinsam zu klären, was im Rahmen der Möglichkeiten liegt. Das bedeutet zwar eine Investition an zusätzlicher Zeit, die Sie aber über weniger Reibungsverluste in Form von Frustration und mehr Motivation wieder einsparen.

## 2 | SO GEHEN SIE VOR

Es braucht letztlich immer eine individuelle Betrachtung durch die Führungskräfte, zu welchen Themen wie oft und in welchem Format Dialog im Unternehmen stattfindet. Es lohnt sich jedenfalls, wenn Sie folgende Themen bei der Dialoggestaltung berücksichtigen:

### **Erwartungsmanagement: Klarheit zu gegenseitigen Erwartungen schaffen**

#### **Klären Sie miteinander,**

- was sie voneinander erwarten können und was nicht. Zum Beispiel, was bestimmte Werte im Arbeitsalltag für Sie und Ihre Mitarbeitenden bedeuten, an welchem Verhalten sich Werte, wie zum Beispiel Eigenverantwortung, im Alltag zeigen.
- wie Sie mit „Störgefühlen“ umgehen wollen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden bei „Störgefühlen“, das direkte, persönliche Gespräch zu suchen, um Missverständnisse oder Konflikte gar nicht erst aufkommen zu lassen.
- in welchen Situationen man am besten welche Medien benutzt, wann eine schriftliche Kommunikation sinnvoll ist und wann nicht. Zum Beispiel sollten Sie eine schriftliche „Ping-Pong“-Abstimmung vermeiden, insbesondere, wenn es um Uneinigkeiten geht.
- bis wann eine Rückmeldung zu bestimmten Themen erfolgen sollte oder wie man kommuniziert, wenn gerade eine zeitnahe Rückmeldung nicht möglich ist.

SCHRITT 1

SCHRITT 2

SCHRITT 3

SCHRITT 4



### **Besser ein kurzes Feedback als gar keins:**

Auch wenn es für Sie manchmal eine zeitliche Herausforderung ist, zeitnah Feedback auf E-Mails zu geben: Investieren Sie die Zeit. Und wenn es nur ein kurzes „Danke“ oder „Ich melde mich so bald wie möglich“ ist. Es sind oftmals die kleinen Alltags-handlungen, die dazu beitragen, Motivation im Team aufrechtzuerhalten und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gestalten sowie zu stärken.

### Ziele gemeinsam vereinbaren und Flexibilität ermöglichen

Ziele und Leistungsvorgaben eines Verantwortungsbereichs sind häufig schwer anzupassen. Trotzdem haben Sie als Führungskraft in der Regel Handlungsspielräume, auf welche Weise und unter welchen Bedingungen Sie die Vorgaben auf Ihren Bereich oder Ihr Team „herunterbrechen“.

Legen Sie eine höhere **Ergebnisorientierung** an den Tag, bei der weniger die Frage zählt, wie viel Zeit und Ressourcen investiert wurden, als die Frage, wie erfolgreich das Arbeitsergebnis ausfällt. Sie können beispielsweise die Wege der Zielerreichung jedem selbst überlassen, den Ort und die Arbeitszeit – im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten des Betriebs – möglichst flexibel gestalten oder sich mit Ihrem Team zu Unterstützungsangeboten beraten. Voraussetzung dafür ist, einen Dialog darüber zuzulassen und auch proaktiv zu fördern. Stellen Sie zum Beispiel allen Mitarbeitenden die Frage, welche Aufgaben und Arbeitsbedingungen Energie spenden, welche Energie rauben und schauen Sie gemeinsam, wie gegebenenfalls eine Aufgabenumverteilung aussehen kann. Machen Sie nachvollziehbar, wenn etwas nicht möglich ist.

### Gesundheit fördern

Die Flexibilität von Arbeit und die damit verbundene Vermischung von Arbeit und Privatem bringt nicht nur Gestaltungspotenziale mit sich, sondern birgt auch einen zusätzlichen Stressfaktor. Häufige Arbeitsunterbrechungen, zum Beispiel durch E-Mails, Informationsflut sowie eine gefühlte „ständige“ Erreichbarkeit sind Beispiele dafür. Wichtig ist daher ein Dialog, was Mitarbeitende im Alltag brauchen, um gesund bleiben zu können, mental und körperlich. Damit flexible Arbeitsmodelle nicht dazu führen, dass Mitarbeitende sich genötigt fühlen, rund um die Uhr zu arbeiten, ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft ihre Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden kommunizieren und deutlich machen, dass Sie zum Beispiel abends oder am Wochenende keine Antwort erwarten.



*Im besten Fall lebt die Führungskraft eine gesunde Arbeitsweise in Form einer guten Balance aus Arbeit und Freizeit vor.*

## Praxis-Tipps im Überblick

1. Erhöhen Sie die Motivation und gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden über einen **regelmäßigen, persönlichen Dialog**: Erkundigen Sie sich regelmäßig, wie Ihre Mitarbeitenden bestimmte Alltagssituationen erleben. Wichtig: Es geht nicht darum, dass Sie alle Bedürfnisse erfüllen, sondern darum, dass Sie ernsthaftes Interesse an Ihren Mitarbeitenden zeigen.
2. Achten Sie während des Dialogs auf eine **Kommunikation auf Augenhöhe**. Üben Sie sich immer wieder in einer wertschätzenden Haltung, im Perspektivwechsel und versuchen Sie zu verstehen, warum Ihre Mitarbeitenden in einer bestimmten Weise agieren. Es geht nicht darum, alles gutzuheißen oder zu tolerieren, sondern zunächst nur darum, zu verstehen, sodass sich Ihr Gegenüber ernst genommen fühlt.
3. Nehmen Sie sich **Zeit für Ihre eigene Reflexion**: Was ist Ihnen wichtig? Wo können Sie aber auch offener sein für die Belange der anderen Person?

4. Lassen Sie einen **Dialog über die Art der Leistungserbringung** zu. Legen Sie insgesamt eine höhere Ergebnisorientierung an den Tag, bei der weniger die Frage zählt, wie viel Zeit und Ressourcen investiert wurden, als die Frage, wie erfolgreich der Ressourceneinsatz letztlich war.
5. Achten Sie auf die **Gesundheit** Ihrer Mitarbeitenden. Ermöglichen Sie Arbeitszeit-/Arbeitsortmodelle, die das Verfolgen individueller Lebensziele vereinfachen und zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen können.

Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, woran genau sich gesundes Führen im Arbeitsalltag für die jeweilige Mitarbeiterin bzw. den jeweiligen Mitarbeiter zeigt.



## Mögliche Dialogformate

Personalverantwortliche sollten über die Einrichtung von Dialogformaten den Dialog fördern. Folgende institutionalisierte Formate sind dafür hilfreich:

### Regelmäßige Mitarbeitergespräche und organisierte Informationsrunden

Jährliche Mitarbeitergespräche, Team-Meetings, Jour-Fixe-Termine sind wichtige Formate für den systematischen, regelmäßigen Dialog zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Solche für die Kommunikation fest reservierten Zeiten stellen sicher, dass Gespräche und Informationen über wichtige Inhalte einen festgelegten Raum neben dem Tagesgeschäft haben. Motivieren Sie Ihre Führungskräfte zum Beispiel, sogenannte „Beziehungsbooster“ (siehe Seite 10) und regelmäßige Retrospektiven im Team einzuplanen. Bei den Retrospektiven blickt das gesamte Team beispielsweise einmal im Quartal auf die vergangene Zeit zurück und bespricht miteinander, was gut lief, was aber auch zukünftig anders gemacht werden sollte. Auch Wertschätzung kommt im Alltag schnell mal zu kurz. Das Stärkenfeedback ist hilfreich, um sich bewusst gegenseitig Wertschätzung zu zeigen.

### Offene Veranstaltungsformate

Organisieren Sie offene Veranstaltungsformate, wie beispielsweise Barcamps und Open Spaces, bei denen eine Vernetzung ohne Hierarchien möglich ist und ein Dialog auf Augenhöhe entsteht. Führungskräfte und Mitarbeitende erhalten so Einblicke in die Organisation, die sie sonst nicht bekommen. Sie können auf der anderen Seite Strategien und Konzepte direkt vermitteln, die sonst Gefahr laufen, in den Hierarchien stecken zu bleiben und zu versanden. In diesen Veranstaltungen können die Vernetzungsbegeisterten sowie Skeptikerinnen und Skeptiker in einem gemeinsamen Raum Erfahrungen sammeln, Themen diskutieren und Entscheidungen treffen. Alle erleben, wie hilfreich es sein kann, wenn einmal Auszubildende oder neue Mitarbeitende in einem Fachgebiet die Verantwortung für Vortrag und Diskussion übernehmen und die Führungskräfte einfach nur zuhören. Oder wie stark ein Veränderungsprozess an Akzeptanz gewinnt, wenn etwa der Finanzverantwortliche im direkten Dialog mit Mitarbeitenden Sachzwänge erklärt und alle gemeinsam Vorschläge erarbeiten, wie ein Ziel erreicht werden kann.



*Förderlich sind „offene Sprechstunden“, in denen die Mitarbeitenden auch kurzfristig die Chance zu einem persönlichen „Vier-Augen-Gespräch“ mit ihrer Führungskraft haben.*



### Lerntandems und Mentoring

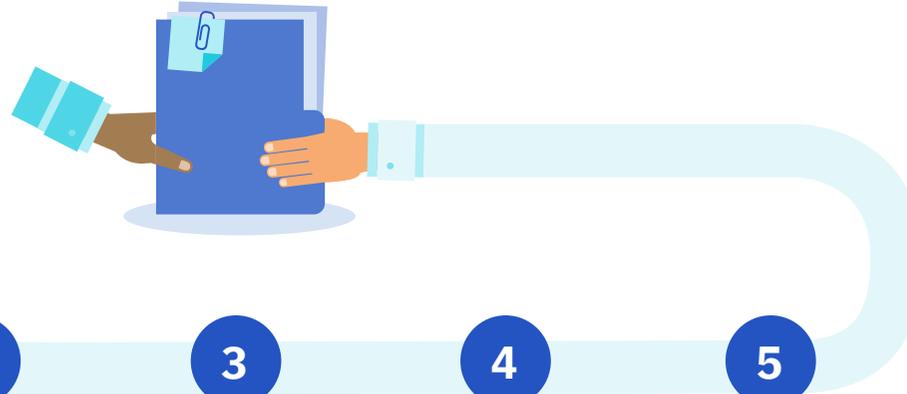
Für Führungskräfte ist es hilfreich, sich regelmäßig zu bestimmten Führungsthemen mit ihren Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Empfehlenswert ist es daher, Lerntandems zwischen Führungskräften zu bilden, die beispielsweise gemeinsam Führungskräftetrainings besucht haben und sich dann in regelmäßigen Abständen zu den Lerninhalten und deren Umsetzung austauschen. Weiterhin förderlich für eine nachhaltige Entwicklung der Führungskräfte, ist die Benennung von Mentorinnen und Mentoren, die von Führungskräften bei Problemen als Vertrauenspersonen kontaktiert werden können. Die Rolle der Mentorinnen und Mentoren sollten diejenigen übernehmen, die bereits viel Erfahrung zum Thema Führung mitbringen. Lerntandems und Mentoring sind auch zwischen anderen Mitarbeitenden im Team sinnvoll, wie zum Beispiel älteren und jüngeren oder neuen und erfahrenen Mitarbeitenden.

### Informelle Austauschformate

Informelle Austauschformate sind wichtig, da ein Austausch außerhalb der Arbeit in informeller Atmosphäre das Vertrauen und die Beziehung zu den Mitarbeitenden fördern kann. Dazu kann schon ein Mittagessen unter Kolleginnen und Kollegen beitragen, ein gemeinsames Feierabendgetränk oder auch gemeinsame Sport- und andere Freizeitaktivitäten. Auch Führungskräfte untereinander sollten informelle Austauschformate nutzen und pflegen. Hilfreich ist, wenn über Personalverantwortliche oder das Mentoring diese Aktivitäten initiiert werden, ohne dass sie als Verpflichtung gelten.



### Praxis-Tipps für Führungskräfte im Überblick: Die wichtigsten Punkte für eine erfolgreiche Umsetzung



1

Blocken Sie sich in Ihrem Kalender eine Zeitspanne, die Sie für Ihre Reflexion zum Thema Führung und die Vorbereitung oder Nachbereitung von Gesprächen nutzen.

2

Achten Sie darauf, dass die fest institutionalisierten Formate wie Mitarbeitergespräche, Jour Fixes und Retrospektiven Bestand haben und auf diese Weise regelmäßig Dialog stattfindet.

3

Erweitern Sie Wissen und fördern Sie eine Entwicklung über Lerntandems, Mentorinnen und Mentoren.

4

Tauschen Sie sich regelmäßig mit Ihren Kolleginnen und Kollegen zum Thema Führung aus.

5

Achten Sie darauf, dass auch informelle Austauschtreffen stattfinden, wie beispielsweise ein Mittagessen oder ein gemeinsames Feierabendgetränk. So fördern Sie eine persönliche Ebene, die Ihre Zusammenarbeit stärken kann.

SCHRITT 1

SCHRITT 2

SCHRITT 3

SCHRITT 4

### Ihre Benefits im Überblick:

1. Der Dialog mit den Mitarbeitenden und ein regelmäßiges Feedback an sie sind wichtige Erfolgsfaktoren im Rahmen von Führung.
2. Über Dialog und Feedback erfahren Ihre Mitarbeitenden Wertschätzung, was wiederum deren Motivation erhöht. Die Umsetzung dieser alltäglichen Aufgaben ist zeitaufwendig, leistet aber einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Leistungsfähigkeit.
3. Probieren Sie es aus: Auch wenn Sie keine umfassenden Ressourcen für eine individuelle Führungskräfteentwicklung haben: Ein von Ihnen ernsthaft geführter und wertschätzender Dialog mit Ihren Mitarbeitenden wird auch kurzfristig schon positive Effekte mit sich bringen.



3 | SO MESSEN SIE IHREN ERFOLG

## Den Erfolg der Maßnahmen prüfen

*Der Erfolg einer vertrauensbasierten Führung im Unternehmen ist schwer in Zahlen messbar. Die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen und Punkte können dennoch dabei helfen, den Erfolg einzuschätzen.*

#### **Anonyme Mitarbeiterbefragungen und 360-Grad-Feedbacks**

Mitarbeiterbefragungen können Aufschlüsse darüber geben, ob die Beschäftigten mit den Entwicklungsmaßnahmen zufrieden sind und ob das Unternehmen insgesamt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Insbesondere ist das dann der Fall, wenn sie in regelmäßigen Abständen, zum Beispiel jährlich, durchgeführt werden. Speziell zum Thema Führung bietet sich zur Erfolgsmessung auch ein 360-Grad-Führungskräftefeedback an. Vor allem, wenn dieses als Basis für die Führungskräfteentwicklung herangezogen wurde (siehe Seite 14), liefert ein erneutes Durchführen des 360-Grad-Feedbacks Erkenntnisse zum Erfolg der Entwicklungsmaßnahmen.

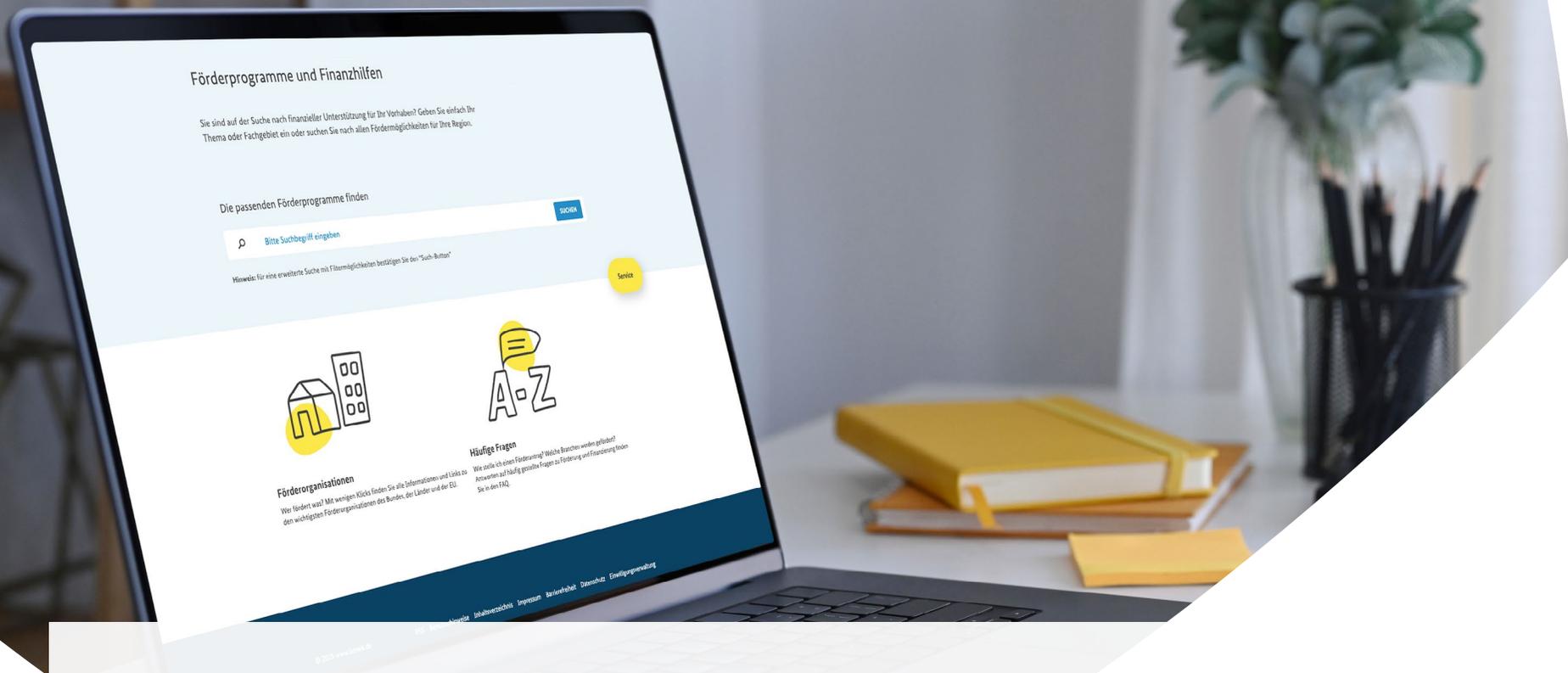
#### **Dialog zur Wirksamkeit der Maßnahmen**

Auch hinsichtlich einer Erfolgsmessung ist ein Dialog zu empfehlen. Ergebnisse aus einer Mitarbeiterbefragung oder einem 360-Grad-Feedback können als hilfreiche Gesprächsgrundlage dienen, ersetzen aber nicht das persönliche Gespräch sowohl innerhalb der Führungsmannschaft als auch mit den Beschäftigten. Ein Workshop kann hilfreich sein, um eine fundierte Rückmeldung zur Wirksamkeit der Maßnahmen im Bereich Führung zu bekommen. Ergänzend dazu sind auch hier Mitarbeitergespräche sinnvoll, um Informationen zur Zufriedenheit mit der Führung im Unternehmen sowie Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

#### **Betriebliche Kennzahlen**

Ein besseres Führungsverhalten im Alltag kann auch dazu beitragen, ungewollte Fluktuation und Fehlzeiten im Betrieb zu verringern. Veränderungen der Führungskultur spiegeln sich außerdem häufig positiv in wirtschaftlichen Kennzahlen wider.





#### 4 | WO ERHALTEN SIE WEITERE UNTERSTÜTZUNG?

# Netzwerke und Förderungen nutzen

*Vielen kleinen und mittleren Unternehmen fehlt Zeit und Geld für die systematische Führungskräfteentwicklung. Daher schließen sich immer mehr Unternehmen ohne eigene Personalabteilung zusammen oder nutzen vorhandene Netzwerke und Förderprogramme.*

#### 4 | WO ERHALTEN SIE WEITERE UNTERSTÜTZUNG?

## Folgende Internetseiten bieten Ihnen weiterführende Informationen zum Thema:

### INQA-Coaching

Das INQA-Coaching unterstützt kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, passgenaue Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu finden:

[zum INQA-Coaching →](#)

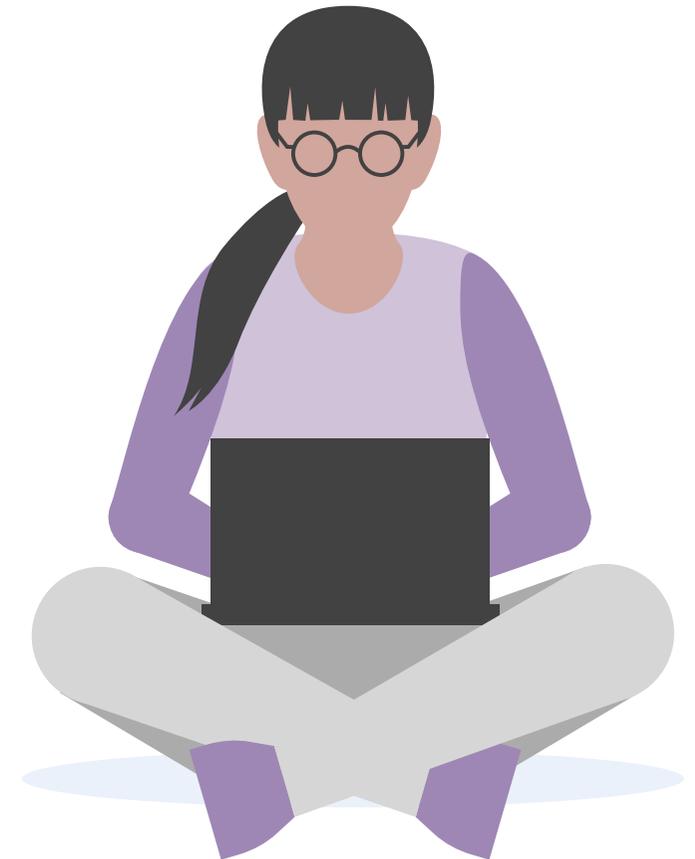
### Regionale Förderprogramme

Es lohnt sich, regional zu recherchieren, welche Förderungen es in Ihrer Region gibt. Informieren Sie sich beispielsweise bei der nächstgelegenen Wirtschaftsförderung, Ihrer Kammer oder Innung.

### Förderdatenbank

Die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bietet aktuelle Informationen zu landesspezifischen, bundesweiten und europäischen Förderprogrammen. Über das integrierte Online-Tool können Sie schnell herausfinden, welche Förderprogramme für Sie infrage kommen:

[zu Förderprogrammen →](#)



# Impressum

Stand: Mai 2025

## Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

## Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

## Gestaltung

neues handeln AG

## Bildnachweise

S. 3 © iStock/alvarez  
S. 5 © iStock/Morsa Images  
S. 7 © iStock/jacoblund  
S. 10 © iStock/fotografixx  
S. 17 © iStock/lechatnoir  
S. 19 © iStock/ Synaxon AG  
S. 22 © iStock/skynesher  
S. 25 © iStock/bernardbodo  
S. 27 © iStock/SolStock  
S. 27 © iStock/PrathanChorruangsak