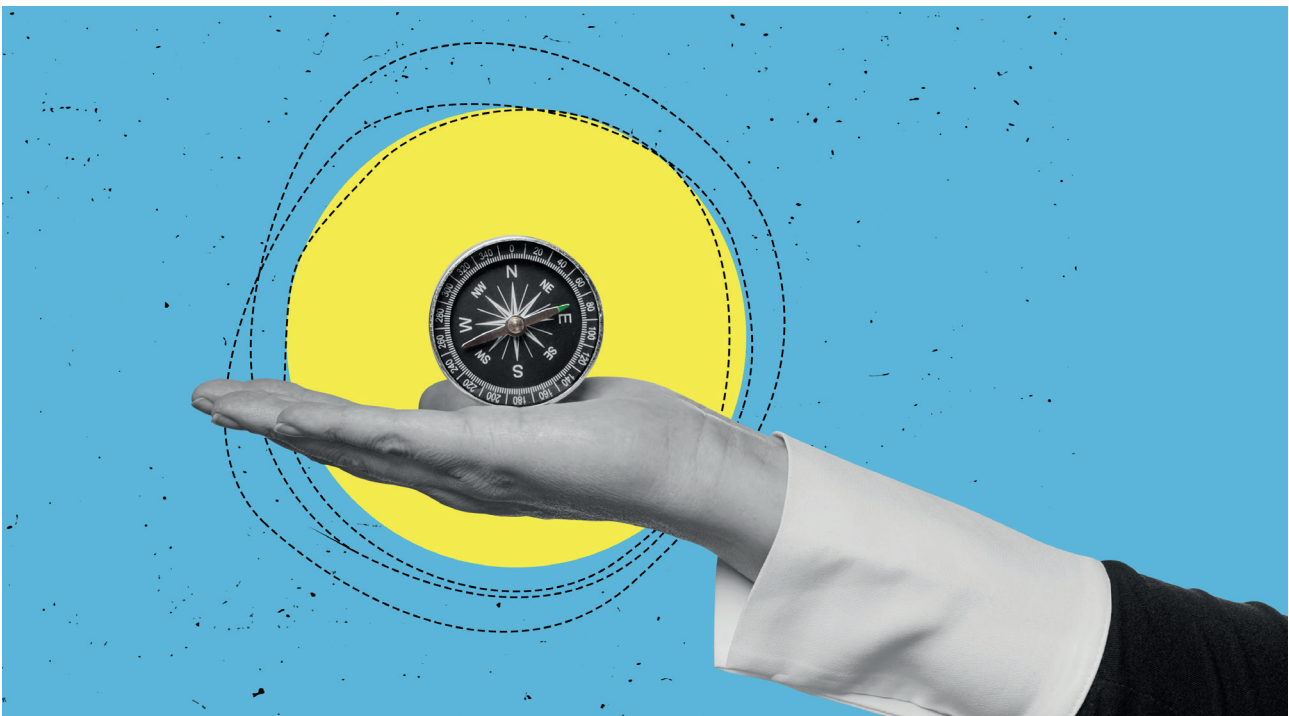


# Führungskompass

**Gedanken und Orientierung für wirksame Führung und Selbstorganisation**



## Business-Bereich

### **Führung**

**Personal**

**Management**

**Erfolg & Karriere**

**Kommunikation**

**Marketing & Vertrieb**

**Finanzen**

**IT & Recht**

## Sofort-Nutzen

### Sie erfahren:

- wie Führung in die heutige Arbeitswelt übertragen wird und welche Kompetenzen relevant sind.
- wie Autorität auf Vertrauen und Verantwortung aufbaut und wie Dialog und Feedback Zusammenarbeit fördern.
- wie Führung begleitend statt rein leitend gestaltet werden kann.
- wie Sie Gefühle wahrnehmen, konstruktiv nutzen und Ihre Motivation steuern.
- wie Selbstorganisation gelingt, Prioritäten gesetzt, Zeitfallen vermieden und Ziele umgesetzt werden.

### Sie können:

- Führung in die heutige Arbeitswelt übertragen und zeitgemäss gestalten.
- zentrale Führungskompetenzen entwickeln und Erwartungen verstehen.
- Autorität auf Vertrauen aufbauen und Verantwortung übertragen.
- Führung begleitend statt rein leitend gestalten sowie Dialog und Feedback nutzen.
- Motivation steuern, Prioritäten setzen und Visionen umsetzen.

## Autorin

---



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Applied Ethics UZH, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lehrpersonen in der Reflexion und Entwicklung. Für Unternehmen konzipiert sie sowohl Organisations- wie auch auch Didaktikdesigns ressourcenorientiert und bezieht die Talente der Beteiligten mit ein.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Führungskompass**

Projektleitung: Annika Küderli  
Satz: Sarah Rutschmann  
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG  
Hermettschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch  
www.weka.ch  
www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN 978-3-297-02314-3

Art.-Nr. 02314-1000

1. Auflage 2026

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

---

# Vorwort

---

## «Gibt es eine universelle Führung?»

Herzlich willkommen im Dossier Führungskompass!

Um die Pointe vorwegzunehmen: Nein, es gibt keine universelle Führung. Aber es gibt universelle Erwartungen an eine Führungsperson des 21. Jahrhunderts. Von einer Führungsperson wird ein hohes Mass an Diplomatie, Gerechtigkeit, Verantwortung und Präsenz erwartet. Weiter wird auch erwartet, dass sie die Mitarbeitenden autonom arbeiten lässt, sie entwickelt und den Sinn hinter den Aufträgen und Aufgaben vermittelt. erinnert auf den ersten Blick ein wenig an ein Fabelwesen. Und bei längerem Nachdenken fragt man sich: «Kann das überhaupt gelernt werden?»

Tatsächlich ist ein Teil lernbar, ein anderer Teil jedoch ist harte Arbeit an sich selbst. Sich selbst zu führen, die eigene Haltung zu erkennen, zu benennen und zu reflektieren, nimmt dabei den Löwenanteil ein. Führung definiert sich grösstenteils durch die Haltung der Person und zu einem kleinen Teil durch ihr explizites Wissen. Somit geschieht Führung nicht im stillen Kämmerlein oder im Schulzimmer, sondern darin, sich mit der Aussenwelt in Resonanz zu bringen und dabei zu erkennen, was funktioniert und was geändert werden sollte. Denn gute Führung funktioniert oft nur gemeinsam mit dem Team.

So gesehen gibt es viele Faktoren, die eine gute Führung ausmachen: die Haltung der Führungsperson, das Fachwissen, die persönliche Reflexion und das Zusammenspiel mit dem Team. Doch damit nicht genug: Diese Faktoren sind nicht statisch und in Stein gemeisselt. – Sie verändern sich dynamisch, sie sind lebendig und kreativ. Also «bleibt alles anders», wie Herbert Grönemeyer uns schon sagte, und «der Mensch bleibt Mensch».

Nehmen Sie sich Zeit, aus den folgenden Beiträgen für sich Impulse in Ihrer Selbstführung und Ihrer Führungsarbeit zu finden. Besprechen Sie sich mit Ihren Kolleginnen und Kollegen und definieren Sie, was in Ihrem Kontext gute Führung bedeutet!

---

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	3
<b>Führung und Leadership</b>	
1. Führung neu verstehen .....	5
2. Tausendsassa Führungsperson .....	7
3. Renaissance der Autorität .....	10
4. Von der Leitung zur Begleitung .....	12
5. Den Dialog in die Hand nehmen.....	14
6. Erfolgreiches Feedback .....	16
7. Mein Chef hat immer recht? .....	18
<b>Selbstorganisation und Selbstführung</b>	
1. Umgang mit den eigenen Emotionen .....	20
2. Die drei Elemente der Selbstmotivation.....	22
3. Der Weg in die Selbstorganisation .....	24
4. Selbstorganisation unter die Lupe genommen .....	26
5. Selbstorganisation rhythmisieren.....	28
6. Machen Sie schon, was Sie wollen? .....	31
7. Schon wieder in die (Zeit-)Falle getappt!.....	33
8. Mach mal Pause ... eine Blaupause .....	36
9. Seinfeld-Methode für die Selbstorganisation.....	38

## Teil 1

# Führung und Leadership

## 1. Führung neu verstehen

New Work und Collaboration 4.0 bedingen sowohl bei Führungspersonen als auch bei Mitarbeitenden ein neues Mindset. In offen gestalteten Grossraumbüros teilen sich Beschaffung, Marketing und Vertrieb denselben Raum, um Informations- und Dienstwege kurz zu halten. Räumlich getrennte Netzwerkorganisationen treffen sich in verschiedenen Zeitzonen zu einem Realtime-Meeting (Sitzung in Echtzeit). Flexible Arbeitsmodelle wie Jahresarbeitszeit, die im Remote bzw. Homeoffice geleistet werden, benötigen technologische Plattformen, die transparentes und rollengerichtetes Informations- und Wissensmanagement garantieren. 24 Stunden auf sieben Tage zugänglich – jedes Organisationsmitglied kann seine Arbeit orts- und zeitunabhängig erledigen, jeder Beteiligte kann den Fortschritt nachvollziehen.

Hat die klassische Führung in einer selbstorganisierten Arbeitswelt ihre Grenzen erreicht? Wie werden Mitarbeitende geführt, die ihre eigenen Chefs sind? Ist die neue Arbeitswelt das Ende von Autorität und Macht? – Drei Grenzen der Führung in selbstorganisierten Teams werden nachfolgend unter die Lupe genommen und pragmatische Ansätze dazu aufgenommen.

### Befähigung des Individuums und ineinanderfliessende Systeme

In einer Matrix- wie auch in einer Netzwerkorganisation fließen Rollen und Aufgaben ineinander, Mitarbeitende werden im Auftragskontext befähigt, Kompetenzen zu entwickeln und Verantwortung für ihren Teilbereich zu tragen. **Entschieden wird neu, wo selbstorganisiert gearbeitet wird** oder zusammen mit den direkt Betroffenen. Wo also früher die Führungsperson entschied bzw. wo die Führungsperson Entscheidungen initiierte, wird im Rahmen der Kompetenzzuteilung und Befähigung im System entschieden. Die Führungsperson dient **in Entscheidungsmomenten als Sparringspartner** und setzt je nach Kontext verschiedene Brillen auf. Edward de Bono unterscheidet in seiner Reflexionsmethode sechs Sichtweisen, die gemeinsam oder gezielt einzeln im Dialog eingebracht werden können (vgl. Box «Six thinking hats»).

### Wissensfäden zusammenführen

Die Zeiten, in denen Führungspersonen den unterstellten Mitarbeitenden relevante Informationen zukommen liessen, sind offiziell vorbei. Wer einmal Wikipedia in Echtzeit (listen to wikipedia oder listen.hatnote.com) beobachtet hat, ist sich dessen bewusst. **Wissen entsteht neu, wo selbstorganisiert gearbeitet wird**, oder wird über alle möglichen Wege beschafft. In ineinanderfliessenden Systemen entsteht also Wissen an verschiedenen Stellen und wird unterschiedlich genutzt. Wissens-

management bekommt in selbstorganisierten Systemen eine neue Bedeutung. Führungspersonen fungieren **als Wissensentwickler und -bewahrer** und nutzen diese Kompetenz zukunftsorientiert.

*Geführt wird weniger leitend und mehr begleitend,  
weniger verwaltend und mehr gestaltend.*

Organisational gesprochen ist die Führungsperson das Verbindungsstück im MTO-Ansatz (Mensch-Technik-Organisation) und übernimmt darin einige Aufgaben im Wissensmanagement. Die Führungsperson behält die Übersicht des entstehenden Wissens, bewahrt das Wissen und entwickelt es strategisch weiter. Einerseits bedarf diese neue Rolle einer hohen Transparenz zu allen beteiligten Stellen hin, andererseits ein vertieftes Verständnis im Umgang mit Wissen und Informationen, vor allem im Umgang mit heiklen Informationen.

### Abschied von Autorität und Macht

In einem System, in dem Mitarbeitende mehr Kompetenzen haben und Verantwortung tragen, stellt sich unweigerlich die Frage nach dem Verbleib der Autorität. Sie ahnen es schon: **Autorität entsteht neu, wo selbstorganisiert gearbeitet wird** und kann als Macht verwendet werden. Mitarbeitende mit spezifischen Qualifikationen entdecken im Arbeitsprozess mit anderen Spezialisten und Experten eine neue Art der Autorität. Ihre Worte und ihre Handlungen haben Gewicht. Doch der Umgang mit dieser Autorität bedarf auch einer reflektiven Auseinandersetzung damit.

*Autorität ist mit Macht verbunden,  
Macht ist mit Verantwortung verbunden.*

Ein sorgfältiger Umgang damit ist also notwendig. Führungspersonen sind **als Reflexions- und Dialogpartner** gefragt, um mit ihren Mitarbeitenden die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und Handlungen abzuwägen. Die Autorität der Führungsperson erhält eine neue Dimension: die Orientierung innerhalb der Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden in einer sowohl selbstorganisierten als auch immer komplexeren Arbeitswelt.

#### Six thinking hats (Edward de Bono, 1993)

- **Weisser Hut** zeigt alle relevanten Zahlen, Fakten und Informationen auf.
- **Roter Hut** denkt mit den aufkommenden Gefühlen, Hypothesen und Vermutungen.
- **Schwarzer Hut** stellt mit Einwänden, Wenn und Abers die Entscheidung auf den Prüfstand.
- **Gelber Hut** zeigt den Nutzen der verschiedenen Varianten auf.
- **Grüner Hut** stellt kreative Fragen, um mehr Möglichkeiten zu bekommen.
- **Blauer Hut** behält den nötigen Abstand zu den Varianten, analysiert und kontrolliert.

Wo Mitarbeitende mehr Freiheiten bekommen, begegnen Führungspersonen vermeintlichen Grenzen. Kompetenzen und Verantwortung werden verlagert. Was anfänglich zu einer Desorientierung führt, kann pragmatisch angegangen werden. Dabei hilft es, das eigene Führungsverständnis weiterzuentwickeln.

## 2. Tausendsassa Führungsperson

Heute bedeutet führen, sich als Führungsperson bewusst und direkt in Dilemmata und Ambiguitäten einzugeben. Sollen die Aufgaben human- oder leistungsorientiert ausgelegt sein? Setzt das Unternehmen strategisch auf Tradition oder auf Transformation? Welche Herausforderungen warten auf die moderne Führungsperson? Die weltweit angelegte Studie GLOBE gibt zu vielen Fragen Auskunft, birgt jedoch kein Erfolgsrezept. Erfolgsgeschichten schreibt jedes Unternehmen für sich.

### Ein Job für Supermann oder Superfrau

In Führungsseminaren stellen sich Teilnehmende dem idealen Bild einer Führungsperson. Dabei ist es erstaunlich, wie sich die Ansichten je nach Hierarchie voneinander unterscheiden. Während die Mitarbeitenden von einem Vorgesetzten Eigenschaften wie **menschenorientiert, charismatisch, ruhig, besonnen** und **partizipativ** erwarten, fordert das obere Management von Führungspersonen vor allem **Leistungsorientierung, Know-how, Branchenkenntnisse, unternehmerisches Denken** sowie **Überzeugungs- und Durchsetzungskraft**. Ausgeschrieben finden sich diese Menschenbilder in etwas ambivalent anmutenden Stellenbeschreibungen wie: «[...] übernehmen Verantwortung für den reibungslosen Finance Prozess, optimieren Prozesse und entwickeln diese weiter, führen die Abteilung sowie Projektleitungen [...] Darüber hinaus überzeugen Sie durch Ihre gewinnende Persönlichkeit mit interkulturellen Kompetenzen, Flair im Umgang mit Menschen und Dienstleistungs- und Kundenorientierung.» oder «[...] mehrjährige Erfahrung als businessorientierter Finanzchef in der Branche sowie versiert in Steuerthemen, Rechnungslegung und in der Ausarbeitung von Unternehmensstrategien idealerweise mit Erfahrung in HR-Organisationen [...] Sie sind eine integre, zuverlässige, team- und leistungsorientierte Persönlichkeit, der es leichtfällt, andere zu motivieren und sich in einer Unternehmung mit bodenständigen Werten wohlfühlt.» Das Menschenbild einer Führungsperson hin zum Supermann oder zur Superfrau ist heute Tatsache.

#### Kurz erklärt: GLOBE-Studie

An der 1994 initiierten GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nehmen weltweit 170 Forscher teil. Befragt werden 17 000 Manager des mittleren Kadern aus über 60 Ländern in zehn unterschiedlichen Kulturregionen. Dies entspricht ungefähr 900 Organisationen aus verschiedenen Sektoren und Branchen. Die erste Studie wurde 2004 veröffentlicht; weitere folgten 2007 und 2014. Mehr darüber auf [globeproject.com](http://globeproject.com).

### Was die Welt wirklich braucht

Die breit angelegte GLOBE-Studie (siehe Kasten «kurz erklärt») erforscht seit 1994 Hypothesen rund um Führungs- und Organisationskultur. Vergleiche zwischen Nachbarländern zeigen fließende Übergänge in den Grundwerten, und der Vergleich unter verschiedenen Kulturregionen lässt aussagekräftige Rückschlüsse auf das oben genannte Phänomen zu. Eine belegte Hypothese ist zum Beispiel: Von der Gesellschaft geprägte Werte beeinflussen das Individuum und somit die Organisationskultur, was wiederum Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeitenden und das Führungsverhalten des Vorgesetzten hat.

### *Die Gesellschaft, in der wir leben, bringt die Führungspersonen hervor, die unsere Unternehmen leiten.*

Sind in einer Kultur die Familie und die sozialen Verbindungen untereinander stark ausgeprägt, so führt das in Organisationen eher zum «Group-Kollektivismus». Das Individuum fühlt sich in das herrschende soziale Geflecht gut eingebunden und ordnet sich darin ein. Wird hingegen in einer Gesellschaft das Individuum angepriesen und proklamiert, finden sich in Organisationen Einzelkämpfer im Wettbewerb, die einen kollegialeren Führungsstil schätzen, der ihnen Mitsprache und Mitgestaltung in einem hohen Masse zusichert.

### **Die Antwort liegt in der Organisation**

So oder so muss die Organisation durch und mit ihrer Philosophie den Führungspositionen ein Idealbild geben, das die ausgewählten Persönlichkeiten auslegen, leben und entwickeln können. Die GLOBE-Studie definiert **sechs Dimensionen** im Führungsstil, die verschieden ausgeprägt sein können:

- **charismatisch:** Wie stark werden Mitarbeitende auf Basis positiver Werte und mit hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert?
- **teamorientiert:** In welchem Mass werden gemeinsame Zwecke und Ziele umgesetzt und Teams entwickelt?
- **partizipativ:** Wie stark werden andere bei Entscheidungen beteiligt?
- **humanorientiert:** Wie sehr wird zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert?
- **autonomieorientiert:** Wie unabhängig von anderen und wie sehr wird in individueller Art und Weise gehandelt?
- **defensiv:** In welchem Ausmass wird selbstschützend und statusbewahrend agiert?

Denkt man sich hinter jeder Dimension eine Skala von 1 bis 10, kann man mittels einer einfachen Umfrage Antworten zum Ist (Wirklichkeit) und zum Soll (Wunsch) sammeln. Darüber hinaus können Vergleiche zwischen verschiedenen Hierarchieebenen angestellt werden.

Die Spannweite der Betrachtungsmöglichkeiten ist vielfältig. Entspricht der effektive Führungsstil der Führungsphilosophie, abgeleitet aus dem Leitbild? Wie verhält sich das wahrgenommene gegenüber dem beabsichtigten Führungsverhalten? Zwischen welchen Hierarchieebenen kommt es zu Stilbrüchen, und worauf lässt sich das zurückführen? Findet die Organisation Antworten zu diesen Fragen, können organisationale wie auch personale Entwicklungsmassnahmen eingeleitet werden.

## Die reflektive Auseinandersetzung als Erfolgsrezept

Der Prozess endet damit jedoch nicht, sondern beginnt erst mit der Auseinandersetzung. Kennt die Organisation sowohl Wirklichkeit als auch Wunsch, müssen der Bedarf (denn der Wunsch ist noch kein Bedarf) und die Realisierbarkeit behandelt werden. Also hin zur Antwort auf die Frage: «Welche Führungskultur ist für unsere Organisation effektiv und realistisch?»

Veränderungen im Innen und Aussen bringen neue Herausforderungen für das Unternehmen mit sich, Führungsstile werden auf den Prüfstand gestellt, und der organisationale Entwicklungsprozess beginnt von Neuem. Wird die Führungsperson als ein makellostes Fabelwesen skizziert, wird man «ent-täuscht» (das Ende einer Täuschung).

### *Führung ist keine Aufgabe. Führung ist eine Haltung.*

Führung ist eine Haltung, und die Haltung äussert sich über die reflektive Auseinandersetzung mit den Handlungen und der persönlichen Positionierung und Entwicklung darin.

Supermann und Superfrau sind also Idealbilder, die einmal eingestellt schnell der Perspektivenlosigkeit zum Opfer fallen können. Kommen überqualifizierte Führungspersonen neu in die Unternehmung, verlassen sie diese rasch wieder, weil sie keine Herausforderungen und Lernfelder wahrnehmen. Auch eine Führungsperson soll und will sich weiterentwickeln, sich steigern und sich neue Kompetenzen aneignen. Geschieht dies entlang der mittelfristigen Organisationsentwicklung, profitieren Organisation, Führungskraft und Mitarbeitende gleichermaßen.

