

Führungskräfte entwickeln – Rollen und Kompetenzen schärfen

Führung ist keine persönliche Eigenschaft einzelner Personen, sondern eine funktionale Aufgabe in Organisationen. Sie wird dort notwendig, wo Unsicherheiten, Zielkonflikte oder Unklarheiten bearbeitet werden müssen. Wirksam wird Führung erst dann, wenn Entscheidungen nicht nur getroffen, sondern konsequent umgesetzt werden. Zentral ist dabei die Führungsschleife aus Beobachten, Entscheiden und Umsetzen. Führung entfaltet Wirkung auf mehreren Ebenen: Bei der eigenen Person, bei Mitarbeitenden, im Team und in der Organisation. Dafür braucht es klare Rollen, Prioritäten und Strukturen.



„Führung ist keine Frage von Persönlichkeit, sondern eine funktionale Aufgabe auf mehreren Ebenen. Es geht darum, Systeme zu gestalten, nicht Menschen zu verändern.“

Hendrik Epe

Fakten

1. Führung ist eine Funktion.

Führung entsteht aus dem Bedarf der Organisation. Klare Rollenbilder verhindern diffuse Zuständigkeiten und stärken Handlungsfähigkeit.

2. Führung braucht Klarheit über Ebenen.

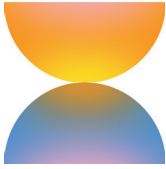
Selbst-, Mitarbeitenden-, Team- und Organisationsführung unterscheiden sich. Diese Differenzierung schafft Orientierung.

3. Beobachten vor Handeln.

Systematisches Beobachten von Soll-Ist-Unterschieden ist Voraussetzung für gute Entscheidungen.

4. Wirksamkeit entsteht durch Umsetzung.

Führung zeigt Wirkung erst dann, wenn getroffene Entscheidungen in sichtbares Handeln übersetzt werden.



Methode: Die Führungsmatrix

Die Führungsmatrix hilft dabei, Führung entlang von vier Spektrums-Ebenen zu strukturieren und durch die drei Schwerpunkte von Führungsarbeit zu ergänzen. Führung wird so in konkrete Aufgaben übersetzt. Führungskräfte werden arbeitsfähig und gewinnen Orientierung und Sicherheit, ihre Rolle als ganzheitliche, organisatorische Funktion zu betrachten.

Relevantes Vorwissen

Schwerpunkte der Führungsarbeit

Direct

- Richtung vorgeben
- Inhaltliche Orientierung schaffen und Entscheidungen treffen, die „eine Richtung entstehen lassen“ (z. B. Sinn, Leitbild, Ziele, Strategie)

Manage

- Operationalisieren
- Rahmen, Ressourcen und Abläufe so gestalten, dass Teams „ihren Job machen können“ (z. B. Hindernisse aus dem Weg räumen, Handlungsfähigkeit sichern)

Lead

- Menschen gewinnen und verbinden
- Personalführung im Sinne der Passung von Rollen, Fähigkeiten und Mitgliedschaft (z. B. Anschlussfähigkeit von Personen an Team/Organisation)

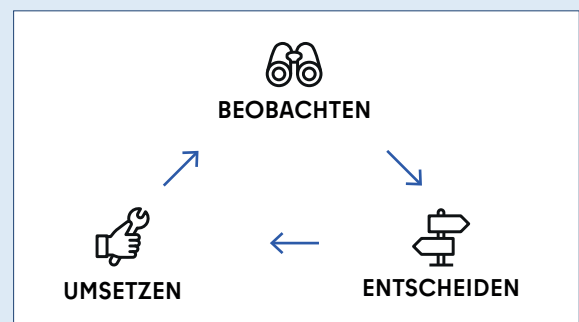
Führungsschleife

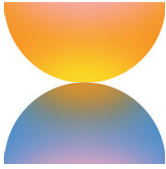
Führung wird als kontinuierlicher Wirksamkeits-Check-Kreislauf verstanden. Das schafft verlässliche Strukturen und fördert das Lernen im System.

Schritt	Fokus
Beobachten	Ist-Zustände bewusst beobachten und Soll-Ist-Differenzen früh erkennen - bezogen auf Selbst-, Mitarbeitenden-, Team- und Organisationsführung.
Entscheiden	Aus der Soll-Ist-Differenz Hypothesen bilden, bewerten und bewusst entscheiden: nicht intervenieren/nachsteuern/Veränderung anstoßen.
Umsetzen	Entscheidungen in Handlungen übersetzen. Führung wird erst wirksam, wenn Entscheidungen Folgen haben und Veränderungen sichtbar werden.

Danach beginnt der Zyklus erneut:

Beobachten → Entscheiden → Umsetzen.





Schritt-für-Schritt: Anleitung zur Anwendung der Matrix

1. Führung bei uns

Ziel: Führungs-Purpose klären

Aufgabe: Halbtägiger Workshop mit oberster Führungsebene »Wozu dient Führung bei uns?«

Wirkung: Gemeinsames Verständnis und Referenz für Priorisierung und Konfliktbearbeitung

2. Sichtbares Führungsspektrum

Ziel: Differenzierung von Selbst-, Mitarbeitenden-, Team- und Organisationsführung

Aufgabe: Beschreibung der vier Führungsebenen

Wirkung: Ganzheitliche Betrachtung von Führung und Entlastung im Alltag

3. Direct, Manage, Lead

Ziel: Transparenz über Führungsaufgaben

Aufgabe: Beschreibung der drei Aufgabenbereiche, sodass sie an typische Führungssituationen anschließen

Wirkung: Integrierte Betrachtung von Richtung, operative Handlungsfähigkeit und Personalführung

4. Einstieg in die Matrix

Ziel: Festlegung von typischen Anlässen, erwarteten Ergebnissen, beobachtbaren Indikationen und Entscheidungsregeln

Aufgabe: Konkretisierung jedes Matrixfeldes, was Führung dort umfasst

Wirkung: Führung wird greifbar und überprüfbar

	Selbstführung	Mitarbeiterführung
Richtung vorgeben		
Menschen gewinnen		
Dinge regeln		

Die Matrix kombiniert, was Führung konkret umfasst. Das Raster zeigt, welche Art von Führung in welcher Situation gefragt ist.

5. Integrierte Führungsschleife

Ziel: Bewusste Beobachtung von Führungssituationen

Aufgabe: Matrix im Alltag anwenden mittels der wiederkehrenden Führungsschleife

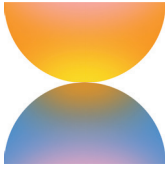
Wirkung: Gemeinsame Reflexion und Lernen über Führungssituationen

6. Einführung und Verstetigung

Ziel: Erprobung der Matrix und Führungsschleife

Aufgabe: Auswahl eines Pilotbereichs

Wirkung: Erfahrungen sichtbar machen, gemeinsames Lernen in der Organisation und interne Entlastung



Reflexionsfragen zur Führungsmatrix

Einstiegsfragen: Wozu soll Führung bei uns beitragen?

1. Woran erkennen Klientinnen und Klienten oder Angehörige, dass unsere Führung wirkt (z. B. Qualität, Verlässlichkeit, Zugewandtheit, Schutz, Transparenz)?
2. Welche gesetzlichen, fachlichen und ethischen Anforderungen prägen unseren Auftrag? Wo stehen wir dabei regelmäßig in Zielkonflikten (z. B. Schutz vs. Selbstbestimmung, Wirtschaftlichkeit vs. Beziehungsarbeit)?
3. Welche wiederkehrenden Situationen brauchen klare Führungsgrundsätze (z. B. Gefährdungseinschätzung, Personalausfall, Überbelegung, Beschwerdefälle, Gewaltvorfälle, Datenschutz, Krisen)?
4. Welche Schnittstellen sind bei uns besonders relevant (z. B. Kostenträger, Jugendamt/Behörden, Medizin/Therapie, Schulen, Ehrenamt, Trägergremien)? Was muss Führung dort absichern?

Selbstführung

Richtung vorgeben

Beobachten

Was ist mein Auftrag in dieser Rolle bezogen auf Klientinnen und Klienten, Team und Trägerauftrag? Woran merke ich, dass ich vom Auftrag abweiche?

Entscheiden

Welche Prioritäten setze ich, wenn Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Fürsorge kollidieren?

Umsetzen

Welche zwei bis drei Leitlinien halte ich sichtbar ein (z. B. Entscheidungen begründen, Grenzen setzen, Schutzauftrag konsequent)?

Dinge geregelt

Beobachten

Wo gefährden Belastung, Schichtlogik oder ständige Unterbrechungen meine Verlässlichkeit (z. B. Zusage, Rückmeldung, Dokumentation)?

Entscheiden

Was muss ich abgeben, klären oder beenden, damit Qualität und Schutz gesichert bleiben?

Umsetzen

Welche Routinen stützen mich (z. B. Prioritätencheck, feste Rückmeldungen, klare Übergeben, Dokumentationszeiten)?

Menschen gewinnen

Beobachten

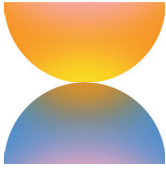
Welche Wirkung erzeuge ich im Alltag (z. B. Sicherheit, Druck, Offenheit, Rückzug)? Welche Signale kommen indirekt (z. B. Krankenstand, Konflikte, Zynismus)?

Entscheiden

Welche Unterstützung brauche ich (z. B. kollegiale Beratung, Supervision, Austausch im Leitungskreis)?

Umsetzen

Wie hole ich mir regelmäßig Rückmeldung? Wie mache ich Lernen daraus sichtbar?



Mitarbeitendenführung

Richtung vorgeben

Beobachten

Sind Auftrag, Erwartungen und Qualitätsmaßstäbe klar, besonders bei Schutzauftrag, Dokumentation, Nähe und Distanz?

Entscheiden

Wo braucht es klare Entscheidungen (z. B. Zuständigkeiten, Entscheidungsspielräume, Prioritäten im Fallgeschehen)?

Umsetzen

Welche Vereinbarungen halten wir fest (z. B. Verantwortlichkeiten, Vertretungsregeln, Mindeststandards, Meldewege bei Risiken)?

Dinge regeln

Beobachten

Wo scheitern gute Absichten an Rahmenbedingungen (z. B. Dienstplanung, Personalschlüssel, Zeit für Fallarbeit, Übergaben, Abstimmung mit Schnittstellen)?

Entscheiden

Was wird geregelt, was eskaliert, was geändert, damit nicht Mitarbeitende strukturelle Lücken „ausgleichen“?

Umsetzen

Welche konkreten Anpassungen setzen wir um (z. B. Priorisierung bei Engpässen, Entlastungen, vereinfachte Wege, klare Zuständigkeiten)?

Menschen gewinnen

Beobachten

Was brauchen Mitarbeitende, um fachlich gut und gesund arbeiten zu können (z. B. Einarbeitung, Schutz, Fallreflexion, Qualifizierung)?

Entscheiden

Welche Entwicklung ist jetzt sinnvoll (z. B. Fachlichkeit, Haltungssicherheit, Konfliktfähigkeit, Umgang mit Belastung)?

Umsetzen

Welche Formate laufen verbindlich (z. B. Fallbesprechung, Reflexion, Fortbildung, Begleitung neuer Mitarbeitender, Anerkennung)?

Teamführung

Richtung vorgeben

Beobachten

Haben wir ein gemeinsames Verständnis von guter Arbeit am Menschen (z. B. Qualität, Beziehung, Schutz, Beteiligung)?

Entscheiden

Welche Prioritäten gelten, wenn Ressourcen knapp sind (z. B. Mindestversorgung, Aufschiebbares, Eskalationskriterien)?

Umsetzen

Welche Teamregeln geben Orientierung (z. B. Übergaben, Informationswege, Umgang mit Fehlern, Vertretung, Datenschutz)?

Dinge regeln

Beobachten

Wo entstehen Reibungen im Arbeitsfluss (z. B. Schichtwechsel, Dokumentation, Schnittstellen, Abstimmung mit Fachdiensten/Behörden)?

Entscheiden

Welche ein bis zwei Stellschrauben verbessern die Verlässlichkeit spürbar (z. B. Übergabeformat, klare Fallzuständigkeit, feste Abstimmzeiten)?

Umsetzen

Wie machen wir Arbeit und Belastung sichtbar (z. B. Fallübersicht, Aufgabenliste, Kapazitätsblick), damit nicht „die Lautesten“ bestimmen?

Menschen gewinnen

Beobachten

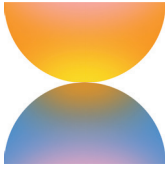
Wie sicher ist das Teamklima (z. B. Widerspruch möglich, Konflikte ansprechbar, Lagerbildung, Beschämung)?

Entscheiden

Was braucht Moderation und was braucht Entscheidung (z. B. Konfliktklärung, Rollenklärung, Zusammenarbeit mit Ehrenamt/Kooperation)?

Umsetzen

Welche Reflexions- und Lernformate laufen stabil (z. B. Teamreflexion, Fehlerlernen, Nachbesprechungen nach Krisen, Beschwerdeauswertung)?



Organisationsführung

Richtung vorgeben

Beobachten

Ist unser Auftrag als Organisation klar und anschlussfähig für Mitarbeitende, Klientinnen und Klienten sowie Kostenträger?

Entscheiden

Welche Zielkonflikte entscheiden wir sichtbar (z.B. Qualität und Auslastung, Standardisierung und Einzelfallpassung)?

Umsetzen

Wie übersetzen wir Ziele in alltagsnahe Orientierung (z.B. Prioritäten, nachvollziehbare Entscheidungen, Kommunikation in die Praxis)?

Dinge regeln

Beobachten

Wo behindern Strukturen gute Arbeit (z.B. zu viele Abstimmungen, unklare Verantwortung, unkluge Berichtswege, fehlende Entscheidungskompetenz)?

Entscheiden:

Welche Strukturen werden angepasst (z.B. Rollen, Zuständigkeiten, Gremien, Entscheidungswege, Dienstplanlogik, Risikosteuerung)?

Umsetzen

Wie sichern wir Umsetzung (z.B. klarer Auftrag, zuständige, Termine, Rückmeldung aus der Praxis, Nachsteuerung)?

Menschen gewinnen

Beobachten

Wie hoch sind Vertrauen und Veränderungsbereitschaft? Was zeigen Beschwerden, Abbrüche, Fluktuation, Krankenstand?

Entscheiden

Welche Beteiligung ist sinnvoll und ehrlich? Wo wird mitgestaltet, wo wird beraten, wo wird entschieden?

Umsetzen

Welche wiederkehrenden Wege stärken Lernen und Zusammenhalt (z.B. Qualitäts- und Beschwerdekreisläufe, Schutzkonzepte leben, Führungskräftearbeit, Supervision)?

