

**Themen: Führungskräftequalifizierung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur, wertschätzende Führung**  
**Art der Hilfe: Leitfaden**

### Kurzbeschreibung

Der Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“ bietet Betriebsräten Orientierung im Hinblick auf zentrale Gestaltungsfaktoren wirksamer Führung. Betriebsräte erfahren, wie menschliche und wirtschaftliche Aspekte von Führung zusammengebracht und die Führungsqualität verbessert werden können.

### Was ist der Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“?

Der [Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“](#) sieht das wirksame Handeln von Führungskräften als Schlüssel zum betrieblichen Erfolg und damit zum Erhalt einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben. Als „wirksam“ wird Führung dann beschrieben, wenn sie menschliche und wirtschaftliche Anforderungen so in Einklang bringt, dass betriebliches Handeln zum gewünschten Ergebnis führt. Die wesentlichen Stellschrauben wirksamer Führung werden im Leitfaden beschrieben. Dabei geht der Leitfaden von drei Wirkungsfeldern erfolgreicher Führung aus:

1. Wirken über Management;
2. Wirken im Kontakt und Beziehungsgeflecht;
3. Wirken durch die eigene Person

Ein „Führungsnavigator“ stellt auf dieser Basis kurz und knapp zentrale Führungsaufgaben und Gestaltungsfelder vor:

1. „ERFOLG verantworten“ durch Management und gelebte Verantwortungsübernahme  
→ für Ziele und Orientierung sorgen, Erfolg beurteilen, Entscheiden und Probleme lösen.



Abbildung: Titelblatt „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“

2. „ERFOLG ermöglichen“ durch die Schaffung guter Voraussetzungen für die Leistungserbringung

→ Veränderung gestalten, Strukturen und Prozesse anpassen, Rollen und Verantwortung klären, Teams und Mitarbeiter entwickeln, Beziehungen zwischen den Menschen im Betrieb gestalten.

3. „ERFOLGsbasis“ durch bewusste Gestaltung und Steuerung des Führungshandelns

→ Selbstführung etablieren, die erforderliche Führungsrolle beschreiben, Führungsauftrag formulieren.

Neben den grundlegenden Stellschrauben wirksamer Führung werden im Leitfaden auch Kontextfaktoren wirksamer Führung diskutiert. Mit der voranschreitenden Digitalisierung wird ein für Betriebsräte wichtiger Faktor angesprochen.

Da der Leitfaden in erster Linie für Führungskräfte konzipiert wurde, fehlen hier aber für Betriebsräte wichtige Themen. Dies betrifft bspw. das Führen auf Distanz sowie die Beteiligung des Betriebsrates bei der Einstellung von Führungskräften (§ 99 BetrVG).

### Welchen Mehrwert hat der Leitfaden für Betriebsräte?

Der Leitfaden kann Betriebsräten als fundierte Informationsquelle dienen – auch, weil er Wissen aus verschiedenen Bereichen vereint (Managementlehre, Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Personalführung, systemisch geprägte Psychologie). Zudem erhalten Betriebsräte einen schnellen Überblick hinsichtlich der zentralen Stellschrauben wirksamer Führung.

**Themen: Führungskräftequalifizierung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur, wertschätzende Führung**  
**Art der Hilfe: Leitfaden**

Gleichzeitig unterstützt der Führungsnavigator dabei Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Kommunikationsbedarfe zu erkennen – insbesondere auch in Betrieben mit mehreren Führungsebenen. So wählen Betriebe bspw. immer häufiger neue Führungsansätze, um Arbeitsformen wie das agile Arbeiten zu etablieren. Diese Methoden können nur dann wirksam sein, wenn die Belegschaft mitgenommen und eingebunden wird. Ansätze, wie dies gelingen kann und worauf dabei zu achten ist, finden Betriebsräte im Leitfaden.

### Wie können Betriebsräte den Leitfaden nutzen?

Der Leitfaden bietet Betriebsräten eine Orientierungshilfe hinsichtlich der wesentlichen Gestaltungsfelder wirksamer Führung. Betriebsratsvorsitzende, die – vor allem in großen Betrieben – selbst eine Führungsrolle einnehmen, können mithilfe des Leitfadens ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und ihre Wirksamkeit erhöhen. Betriebsräte können den Leitfaden auch nutzen, um die Führungsqualität im Betrieb zu hinterfragen und ggf. gemeinsam mit der Geschäftsführung Ansatzpunkte für eine wirksamere Führung identifizieren. Dabei ist es insbesondere die Aufgabe von Betriebsräten, die Beziehungsqualität im Betrieb mitzugestalten.

## Zugang

Der Leitfaden kann als [PDF](#) heruntergeladen werden.



Abbildung: Ebenen des Führungsnavigators aus dem Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“

Da der Leitfaden zudem Ansatzpunkte für Qualifizierungsmaßnahmen und die Verankerung neuer Arbeitsformen im Betrieb bietet, sollten Betriebsräte diesbezüglich auf ihr Mitbestimmungsrecht z. B. nach §§ 87.1., 92, 96, 97 und 98 verweisen.

### Wer hat den Leitfaden erarbeitet?

Der Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“ wurde 2018 vom [RKW-Kompetenzzentrum](#) veröffentlicht und im Rahmen der Reihe [„Chefsachen“](#) von Sascha Hertling erarbeitet. Die Reihe „Chefsachen“ richtet sich an Führungskräfte von KMU und umfasst neben Publikationen auch ein gewachsenes Netzwerk mit regelmäßigen Treffen und Workshops. Gefördert wird das RKW vom [Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz \(BMWK\)](#).