



Die **5 Führungsstile** Dein Führungs- Workbook

Ordne Deine Führungskräfte ein.

Führe jeden Menschen richtig.

Schluss mit „einer Stil für alle“. In diesem Workbook ordnest Du jeden Deiner Direct Reports dem passenden Führungsstil zu — und bekommst für die nächsten 90 Tage einen konkreten Fahrplan, wie Du sie führst.

Der teuerste Führungsfehler im Mittelstand

Du führst alle Deine Leute gleich. Und genau das ist das Problem.

Die meisten Unternehmer haben einen Lieblings-Führungsstil — den, mit dem sie selbst groß geworden sind. Den ziehen sie über jeden drüber: über den jungen Azubi genauso wie über die erfahrene Bereichsleiterin. Das Ergebnis kennst Du: Die einen fühlen sich gegängelt, die anderen alleingelassen. Beide ziehen nicht so, wie sie könnten.

Stefan Merath beschreibt fünf Führungsstile, die sich historisch nacheinander entwickelt haben — vom **Zwang** bis zur **emotionalen Führung mit Sinn**. Der Punkt ist nicht, dass ein Stil „der richtige“ ist. Der Punkt ist: **Du brauchst für jeden Menschen und jede Aufgabe den passenden Stil — und Du musst wissen, wann Du welchen einsetzt.**

Die meisten Unternehmer führen ihr ganzes Team so, wie sie selbst gern geführt würden. Das ist gut gemeint — und trotzdem der teuerste Denkfehler in der Führung. Nicht Dein Lieblingsstil zählt, sondern der, den der Mensch vor Dir gerade braucht.

— Diana Walther

Was Du am Ende dieses Workbooks hast:

- Klarheit über die 5 Führungsstile — und über Deinen eigenen Standard-Stil.
- Jeden Deiner Direct Reports sauber eingeordnet: Wie führe ich ihn heute? Wie sollte ich ihn führen?
- Eine Einordnungs-Matrix, in der Dein ganzes Team auf einen Blick sichtbar wird.
- Einen 90-Tage-Aktionsplan mit konkreten Führungsmaßnahmen pro Person.

SO ARBEITEST DU DAMIT

1	Verstehen	Lies die 5 Stile (S. 3–6). Markiere, was Du bei Dir wiederer kennst.
2	Dich selbst verorten	Mach den Standard-Stil-Check (S. 7).
3	Team einordnen	Fülle für jede Führungskraft / jeden Direct Report einen Einordnungsbogen aus (ab S. 9).
4	Gesamtbild	Trage alle in die Matrix ein (S. 15).
5	Handeln	Übertrage die nächsten Schritte in den 90-Tage-Plan (S. 16).

Die 5 Führungsstile als Entwicklungsleiter

Jeder Stil ist eine Stufe. Die höheren bauen auf den tieferen auf — Du kannst keine überspringen.

1 Zwang	2 Aufgaben & Prozesse	3 Ziele	4 Flexible Ziele	5 Führung mit Sinn
-------------------	---------------------------------	-------------------	----------------------------	------------------------------

weniger Freiheit, mehr Kontrolle → mehr Freiheit, mehr Verbindlichkeit, mehr Sinn

Stil	In einem Satz	Passt, wenn ...
1 • Zwang	Einer sagt, wo's langgeht — wer nicht folgt, wird sanktioniert.	Nur als Ultima Ratio: Krise, Gefahr im Verzug, klarer Regelbruch.
2 • Aufgaben & Prozesse	Du führst über klare Abläufe, Aufgaben und Standards.	Stabile, wiederkehrende Aufgaben; Menschen, die Orientierung brauchen.
3 • Ziele	Du gibst das Ziel vor — den Weg findet die Person selbst.	Reife, selbststeuernde Menschen in eher stabilem Umfeld.
4 • Flexible Ziele	Ziele werden gemeinsam gesetzt und laufend angepasst.	Reife Teams in hochdynamischem Umfeld (Scrum, Beyond Budgeting).
5 • Sinn	Du führst über Sinn, Werte und Emotion — das „Wozu“.	Immer — als kulturelle Klammer über allem, wenn die Basis steht.

DIE 3 GRUNDPRINZIPIEN — BITTE NIE VERGESSEN

- Jeder Stil hat Voraussetzungen.** Er verlangt bestimmte Werte, Glaubenssätze und Fähigkeiten — bei Dir *und* bei der geführten Person.
- Höhere Stile setzen die tieferen voraus.** „Führung mit Sinn“ funktioniert nicht, wenn Aufgaben, Prozesse und Ziele nicht sitzen. Überspringen geht nicht.
- Ein niedriger Stil zur falschen Zeit zerstört Kultur.** Wer in einer Sinn-Kultur plötzlich auf Zwang umschaltet, beschädigt das, was er sich mühsam aufgebaut hat.

Du kannst niemanden mit Sinn führen, der noch Halt bei der Aufgabe sucht. Sinn ohne Fundament ist nur ein schönes Poster an der Wand. Erst tragen, dann fliegen lassen.

— Diana Walther

Modell-Grundlage: Die 5 Führungsstile nach Stefan Merath. Workbook & Aufbereitung: Diana Walther.

Stil 1 & 2: Das Fundament

1 Zwang

WORUM ES GEHT

Einer gibt die Richtung vor, alle folgen. Wer nicht folgt, muss mit Konsequenzen rechnen.

WANN ER HEUTE NOCH PASST

Nur als äußerstes Mittel — in echten Krisen, bei Gefahr im Verzug, bei klarem Regelbruch. Niemals als Dauerzustand.

Risiko: Menschen tun nur das absolut Nötige — und nur, solange der Druck da ist. Eigeninitiative und Mitdenken sterben ab.

So setzt Du ihn ein: Sparsam und bewusst. Als klare Grenze, nicht als Führungsalltag. Danach so schnell wie möglich zurück in einen höheren Stil.

2 Aufgaben & Prozesse

WORUM ES GEHT

Du führst über klar definierte Abläufe, Aufgaben und Standards. Jeder weiß, was wie zu tun ist.

VORAUSSETZUNGEN

Verlässliche Absprachen, Respekt vor Regeln, sauber definierte Prozesse.

PASST BEI

Stabilen, wiederkehrenden Aufgaben und Menschen, die (noch) klare Vorgaben brauchen.

Risiko: In einer dynamischen Umwelt zu langsam. Die Leute denken nicht mit, sie arbeiten Vorgaben ab.

So führst Du damit: Klare Prozessbeschreibungen, Checklisten, eindeutige Zuständigkeiten — und konsequente Kontrolle der Einhaltung.

Klare Ansage ist kein Rückschritt und keine Härte. Wer einem Menschen Orientierung gibt, der noch keine hat, führt ihn — wer ihn ins kalte Wasser wirft und das „Eigenverantwortung“ nennt, lässt ihn im Stich.

— Diana Walther

Merke: Stil 1 und 2 sind kein „Rückschritt“. Sie sind das Fundament. Eine Person, die hier noch Halt braucht, ist mit Zielen (Stil 3) schlicht überfordert — egal wie gern Du loslassen würdest.

Stil 3 & 4: Verantwortung übergeben

3 Ziele

WORUM ES GEHT

Du gibst das Ziel vor — den Weg dorthin findet die Person innerhalb klarer Grenzen selbst. Mehr Freiheit gegen mehr Verbindlichkeit.

VORAUSSETZUNGEN BEI DER PERSON

Übernimmt Selbstverantwortung, kann sich selbst steuern, kommuniziert sauber, keine Opferhaltung.

HILFSMITTEL

Klare Zielvereinbarungen, Kennzahlen, Budgets, Selbst- und Zeitplanungstools.

Risiko: In hochdynamischen Feldern zu starr. Überlastet das Management. Erzeugt Fehlanreize, wenn ein Ziel zu früh erreicht oder unerreichbar wird.

So führst Du damit: Ziel und Rahmen klar vereinbaren, dann den Weg loslassen, an Ergebnissen messen — nicht an Anwesenheit.

4 Flexible Ziele & Selbstorganisation

WORUM ES GEHT

Ziele werden gemeinsam gesetzt und laufend angepasst. Du gibst keine Ziele mehr vor — Du sicherst den Prozess der Zielfindung. (Scrum, Beyond Budgeting, Management 3.0)

VORAUSSETZUNG

Stil 3 sitzt. Und: Die Flexibilität wird nicht als Ausrede genutzt, um sich vor Verantwortung zu drücken.

Risiko: Ohne übergeordneten Sinn wird die Entwicklung beliebig. Der Mensch mit seinen Emotionen bleibt unsichtbar.

So führst Du damit: Du moderierst statt anzuweisen. Du schaffst Rahmen und Takt und lässt das Team Ziele aushandeln und nachsteuern.

Wenn Du einer reifen Führungskraft den Weg vorschreibst, bestrafst Du sie für ihre Stärke. Gib das Ziel, gib den Rahmen — und dann halt aus, dass sie es anders macht als Du. Meistens besser.

— Diana Walther

Stil 5: Emotionale Führung mit Sinn

5 Führung mit Sinn

WORUM ES GEHT

Du führst über Sinn, Werte und Emotion. Du schaffst die Rahmenbedingungen, in denen die richtigen, förderlichen Gefühle entstehen.

DER KERN

Sinn schafft die übergeordnete Ausrichtung und beantwortet die Frage nach dem „Wozu“. Und: Du musst dabei auch auf *Deine eigenen* Gefühle achten.

VORAUSSETZUNG

Die Stile darunter sind gemeistert. Sinn ohne sauberes Fundament ist nur ein schönes Poster an der Wand.

So führst Du damit: Vision und „Wozu“ konsequent vorleben. Sinn in der täglichen Arbeit sichtbar machen. Echte emotionale Bindung an die Mission aufbauen — nicht das Leitbild auswendig lernen lassen.

Wichtig für die Einordnung: Stil 5 ist keine Alternative zu Stil 2–4. Er ist die **kulturelle Klammer über allem**. Sinn gilt für jeden im Team — aber er trägt nur, wenn darunter Aufgaben, Prozesse und Ziele wirklich funktionieren.

Selbstcheck Standard-Stil — welcher Stil ist Dein Default?

Kreuze an, was am ehesten auf Dich zutrifft, wenn es stressig wird.

- ☐ Wenn's brennt, sage ich klar an und erwarte, dass es gemacht wird. → **Stil 1/2**
- ☐ Ich erkläre am liebsten genau, wie etwas zu tun ist, und kontrolliere die Umsetzung. → **Stil 2**
- ☐ Ich vereinbare Ziele und lasse den Weg offen, will aber Ergebnisse sehen. → **Stil 3**
- ☐ Ich lasse mein Team Ziele selbst aushandeln und moderiere nur. → **Stil 4**
- ☐ Ich führe vor allem über das „Wozu“, über Werte und Begeisterung. → **Stil 5**

Mein Standard-Stil ist überwiegend: _____

Welcher Stil passt zu welchem Menschen?

Zwei Fragen entscheiden — nicht Sympathie, nicht „wie ich's immer mache“.

Frage A — Der Mensch	Frage B — Die Aufgabe
Wie reif & selbststeuernd ist die Person? Übernimmt sie Verantwortung? Steuert sie sich selbst? Kommuniziert sie offen? Frei von Opferhaltung? Denkt sie mit?	Wie dynamisch ist ihr Aufgabenfeld? Stabil und wiederkehrend — oder schnell, unsicher, ständig im Wandel?

Die Faustregel:

- **Niedrige Reife** → Stil 2 (Aufgaben & Prozesse). Erst Reife aufbauen, dann loslassen — unabhängig von der Dynamik.
- **Hohe Reife + stabiles Feld** → Stil 3 (Ziele).
- **Hohe Reife + dynamisches Feld** → Stil 4 (Flexible Ziele).
- **Stil 5 (Sinn)** liegt als Kultur über allen — er ersetzt die Basis nicht.
- **Stil 1 (Zwang)** ist kein Platz in der Matrix, sondern die Notfall-Grenze.

Frag Dich bei jedem Deiner Leute ehrlich: Führe ich diesen Menschen — oder verwalte ich nur meine eigene Angst, loszulassen? Die Matrix lügt nicht.

— Diana Walther

So liest Du die Matrix, die Du später für Dein ganzes Team befüllst:

Stil 3 • Ziele Reife Person, stabiles Feld. Ziel vorgeben, Weg loslassen.	Stil 4 • Flexible Ziele Reife Person, dynamisches Feld. Ziele gemeinsam, laufend anpassen.
Stil 2 • Aufgaben Noch wenig Reife, stabiles Feld. Klare Prozesse, Reife aufbauen.	Stil 2 → 3 entwickeln Wenig Reife, dynamisches Feld. Eng begleiten, Schritt für Schritt Verantwortung geben.

hoch ← Reife & Selbststeuerung

stabil ← Dynamik des Aufgabenfelds → dynamisch

Beispiel: **ausgefüllter** Einordnungsbogen

Direct Report: *Martina K. — Leitung Vertrieb*

MUSTER

1. Wie führe ich diese Person heute?

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

„Ich gebe ihr eng vor, wie sie ihre Termine plant — obwohl sie das längst besser kann als ich.“

2. Reife & Selbststeuerung

- ☒ übernimmt Verantwortung
- ☒ steuert sich selbst
- ☒ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☒ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

1	2	3 Ziele	4	5
---	---	------------	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern?

Sie: nichts — sie ist bereit. Ich: aufhören, ihr den Weg vorzuschreiben. Ziel + Budget geben, Wochenplanung loslassen.

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen (nächste 90 Tage)

- ① Quartalsziel + Umsatz-KPI vereinbaren statt Wochen-To-dos.
- ② Wöchentliches Jour fixe von Kontrolle auf „Wo brauchst Du mich?“ umstellen.
- ③ Ihr die Vertriebsplanung fürs nächste Quartal ganz übergeben.

Erkenntnis aus dem Muster: Oft ist nicht die Person das Nadelöhr — sondern Dein Stil. Du führst zu niedrig.

Name

Rolle / Verantwortungsbereich

1. Wie führe ich diese Person heute? (ankreuzen)

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

2. Reife & Selbststeuerung (was trifft zu?)

- ☐ übernimmt Verantwortung
- ☐ steuert sich selbst
- ☐ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☐ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern? (bei der Person — und bei MIR)

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen für die nächsten 90 Tage

Name

Rolle / Verantwortungsbereich

1. Wie führe ich diese Person heute? (ankreuzen)

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

2. Reife & Selbststeuerung (was trifft zu?)

- ☐ übernimmt Verantwortung
- ☐ steuert sich selbst
- ☐ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☐ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern? (bei der Person — und bei MIR)

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen für die nächsten 90 Tage

Name

Rolle / Verantwortungsbereich

1. Wie führe ich diese Person heute? (ankreuzen)

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

2. Reife & Selbststeuerung (was trifft zu?)

- ☐ übernimmt Verantwortung
- ☐ steuert sich selbst
- ☐ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☐ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern? (bei der Person — und bei MIR)

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen für die nächsten 90 Tage

Name

Rolle / Verantwortungsbereich

1. Wie führe ich diese Person heute? (ankreuzen)

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

2. Reife & Selbststeuerung (was trifft zu?)

- ☐ übernimmt Verantwortung
- ☐ steuert sich selbst
- ☐ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☐ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern? (bei der Person — und bei MIR)

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen für die nächsten 90 Tage

Name

Rolle / Verantwortungsbereich

1. Wie führe ich diese Person heute? (ankreuzen)

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

2. Reife & Selbststeuerung (was trifft zu?)

- ☐ übernimmt Verantwortung
- ☐ steuert sich selbst
- ☐ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☐ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern? (bei der Person — und bei MIR)

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen für die nächsten 90 Tage

Name

Rolle / Verantwortungsbereich

1. Wie führe ich diese Person heute? (ankreuzen)

1 Zwang	2 Aufgaben	3 Ziele	4 Flex. Ziele	5 Sinn
------------	---------------	------------	------------------	-----------

2. Reife & Selbststeuerung (was trifft zu?)

- ☐ übernimmt Verantwortung
- ☐ steuert sich selbst
- ☐ kommuniziert offen
- ☐ keine Opferhaltung
- ☐ denkt mit / bringt Ideen

3. Dynamik des Aufgabenfelds

stabil ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dynamisch

4. Passender Stil (Ziel)

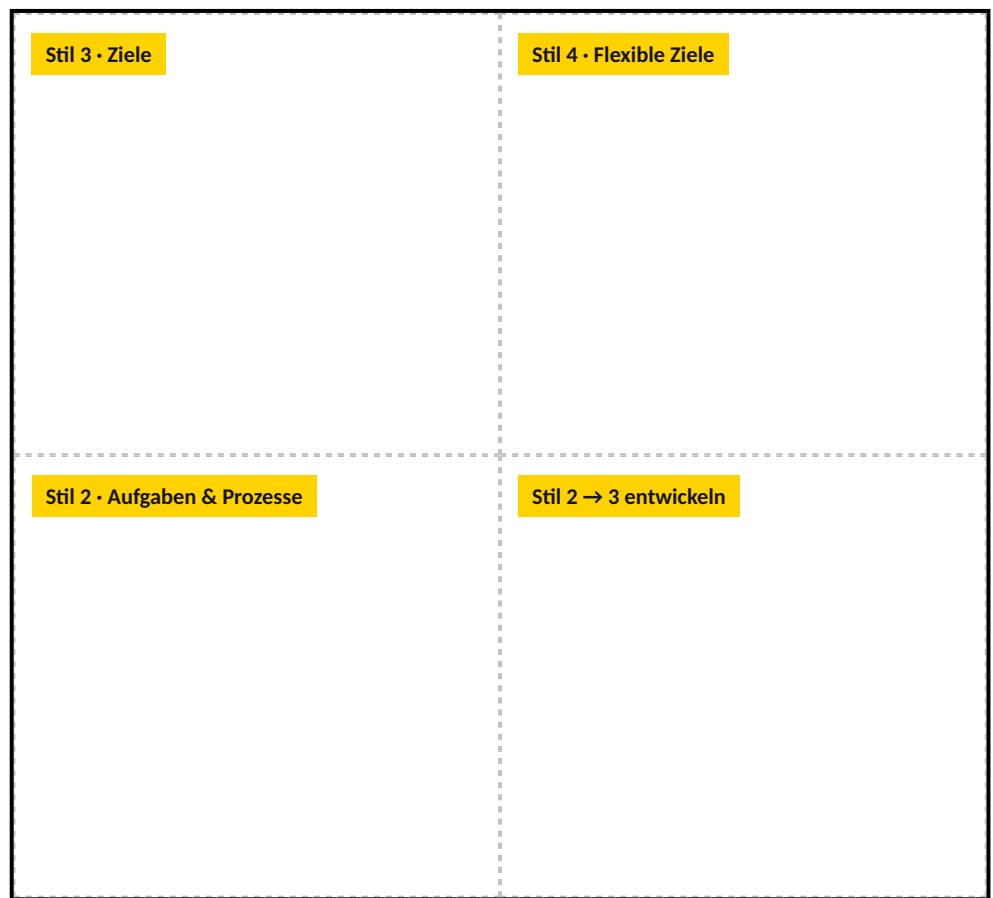
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Die Lücke — was muss sich ändern? (bei der Person — und bei MIR)

6. Meine 3 Führungsmaßnahmen für die nächsten 90 Tage

Dein Team in der Führungs-Matrix

Trage jeden Direct Report mit Namen dort ein, wo er heute steht. Pfeil = wohin Du ihn entwickeln willst.



Reife & Selbststeuerung
hoch ←

stabil ← Dynamik des Aufgabenfelds → dynamisch

Auswertung in 3 Fragen:

- Wen führe ich zu **niedrig** (gängele ich, obwohl er bereit ist)?
- Wen führe ich zu **hoch** (lasse ich allein, obwohl er noch Halt braucht)?
- Wo fehlt die **Sinn-Klammer** (Stil 5) — trägt jeder das „Wozu“ wirklich mit?

Mein 90-Tage-Führungs-Aktionsplan

Pro Person eine Zeile. Was änderst Du an Deinem Führungsverhalten — konkret, terminiert, überprüfbar?

Person	Heute → Ziel	Meine konkrete Maßnahme	Bis wann

Mein wichtigster Satz für die nächsten 90 Tage:

Führung ist **kein Talent.** Sie ist eine **Entscheidung.**

Du hast jetzt ein Bild davon, wie Du jeden Deiner Leute führen solltest. Der Unterschied entsteht nicht durch das Wissen — sondern dadurch, dass Du Deinen eigenen Stil änderst. Jeden Tag, bei jedem Menschen, auch wenn der alte Reflex zieht.

Führung ändert sich nicht im Seminar, sondern montags um acht, wenn der alte Reflex zieht und Du Dich trotzdem anders entscheidest. Genau da beginnt Dein Wachstum.

— **Diana Walther**

So machst Du weiter:

- Häng die Matrix sichtbar in Dein Büro.
- Nimm Dir pro Woche **eine** Person und **eine** Maßnahme vor.
- Reflektiere nach 30, 60, 90 Tagen: Wo führst Du heute anders?

Diana Walther

Business Coaching für den Mittelstand · ActionCOACH

Du willst das mit Deinem Führungsteam vertiefen?
Lass uns sprechen.

**Echte Menschen.
Echte Ergebnisse.**