

CAS in Advanced Leadership

# Vom Boss zum Leader – wie Führung wirklich gelingt

Woran lässt sich erkennen, ob Führung in einem Team oder Unternehmen tatsächlich gelebt wird? Und welche Hebel müssen bewegt werden, wenn Führung nicht wirksam ist und Unmut im Team entsteht?

Ob Führung in einem Team oder Unternehmen wirklich gelebt wird, zeigt sich vor allem daran, ob alle Beteiligten gemeinsam in dieselbe Richtung arbeiten, ihre Tätigkeiten miteinander abstimmen und sich mit einem hohen Mass an

Engagement einbringen. Dies sind die zentralen Elemente des DAC-Modells (Direction, Alignment, Commitment) des «Center for Creative Leadership», das Führung als kollektiven Prozess versteht.

## Das DAC-Modell

Führung wird gemäss DAC-Modell in einer Gruppe tatsächlich gelebt, wenn folgende Punkte erfüllt sind:

### 1. Richtung (Direction)

Alle teilen eine gemeinsame Vision, eine gewünschte Zukunft oder klare Ziele. Sie verstehen den Sinn ihres gemeinsamen Vorhabens und haben ein einheitliches Bild von kollektivem Erfolg.

### 2. Ausrichtung (Alignment)

Alle kennen die Rollen und Verant-

## Wirksamkeit der Führung

	Führung gelingt	Führung gelingt nicht
Richtung (Direction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt eine Vision, eine gewünschte Zukunft oder eine Reihe von Zielen, denen alle zustimmen.</li> <li>• Die Mitglieder der Gemeinschaft können leicht formulieren, warum das, was sie gemeinsam zu erreichen versuchen, sinnvoll ist.</li> <li>• Die Menschen sind sich einig, wie kollektiver Erfolg aussieht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fehlt eine Einigung über Prioritäten.</li> <li>• Die Menschen haben das Gefühl, in unterschiedliche Richtungen gezogen zu werden.</li> <li>• Es herrscht Trägheit, und die Menschen scheinen im Kreis zu laufen.</li> </ul>
Ausrichtung (Alignment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder ist sich über die Rollen und Verantwortlichkeiten der anderen im Klaren.</li> <li>• Die Arbeit jeder einzelnen Person/Gruppe passt gut zur Arbeit anderer Personen/Gruppen.</li> <li>• Es gibt ein Gefühl von Organisation, Koordination und Synchronisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es herrscht Chaos.</li> <li>• Fristen werden verpasst, Nacharbeit ist erforderlich, und es gibt Doppelarbeit.</li> <li>• Die Menschen fühlen sich voneinander isoliert, und Gruppen konkurrieren miteinander.</li> </ul>
Engagement (Commitment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Menschen geben den zusätzlichen Einsatz, der notwendig ist, damit die Gruppe erfolgreich ist.</li> <li>• Es gibt ein Gefühl von Vertrauen und gegenseitiger Verantwortung für die Arbeit.</li> <li>• Die Menschen zeigen beträchtliche Leidenschaft und Motivation für die Arbeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden nur die einfachen Dinge erledigt.</li> <li>• Jeder fragt nur: „Was habe ich davon?“</li> <li>• Die Menschen handeln nicht entsprechend ihren Worten.</li> </ul>

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine wirksamer Führung gemäss Center for Creative Leadership, eigene Darstellung BWI

## Wie Führung gelingt



DAC-Modell, Center for Creative Leadership, eigene Darstellung BWI

wortlichkeiten der anderen. Die Arbeit der Einzelnen fügt sich harmonisch in die Arbeit der Gruppe ein, wodurch ein Gefühl von Organisation, Koordination und Synchronisation entsteht.

### 3. Engagement (Commitment)

Alle bringen den nötigen Extra-Einsatz für den Erfolg der Gruppe. Es herrscht ein Gefühl von Vertrauen und gegenseitiger Verantwortung, begleitet von grosser Leidenschaft und Motivation für die gemeinsame Arbeit.

Beim letzten Punkt ist zu betonen, dass Engagement nur entstehen kann, wenn die Ziele klar (Richtung) und die Zusammenarbeit untereinander (Ausrichtung) geregelt sind. Sind diese beiden Punkte erfüllt und setzt jedes Teammitglied den

Erfolg des Teams vor die Verfolgung eigennütziger Ziele, entsteht echte Führung.

### Gemeinsam mehr erreichen

Es geht nicht nur um Einzelpersonen – Führung ist ein sozialer Prozess. Oder anders ausgedrückt: Führung ist ein sozialer Prozess, der es Einzelpersonen ermöglicht, zusammenzuarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen, die sie als Einzelpersonen nicht erreichen könnten. Führung findet dann statt, wenn in einem Team Konsens zu Richtung, Ausrichtung und Engagement herrscht und dies auch gelebt wird. Aufgabe der Führungsperson ist es, diesen Prozess der Zusammenarbeit zu orchestrieren.

### Andrea Rutishauser



ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.

### CAS in Advanced Leadership

Das CAS Advanced Leadership für wirkungsorientierte Transformation von der Fachhochschule Graubünden und dem Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI richtet sich an Führungskräfte, die ihre Selbstführungs-Fähigkeiten vertiefen möchten. Die Teilnehmenden lernen, ihre Führungskompetenzen anhand moderner Konzepte und Methoden in heutigen, aktuellen Arbeitsumfeldern gezielt weiterzuentwickeln.

Weitere Informationen:



**FH GR** Fachhochschule Graubünden  
University of Applied Sciences



### Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG

Helenastrasse 3, 8008 Zürich  
Tel.: +41 44 360 57 57  
[info@bwi.ch](mailto:info@bwi.ch)  
[www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)