



7 Qualitäten erfolgreicher Führungskräfte

Wie Sie wichtige Führungspotenziale entdecken und ausbauen

mit

- Empfehlungen
- Checklisten
- Selbsttests

kompakt | praxisnah | wirksam

Impressum

August 2019

ISBN: 9781097776931

Norbert Landwehr

Norbert Landwehr Consulting

49716 Meppen

Tel.: +49 (0) 59 31 59 79 50

E-Mail: kontakt@norlan-consult.com

Alle Rechte vorbehalten. Sie dürfen das vollständige Buch in der downloadbaren Form als PDF-Datei verteilen. Vervielfältigungen jeder Art, auch auszugsweise sind grundsätzlich möglich, erfordern jedoch eine ausdrückliche Genehmigung durch den Autor.

Hinweis:

Das Buch wurde sorgfältig und gewissenhaft erarbeitet. Gleichwohl erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Der Autor übernimmt keine Haftung für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch beschriebenen Anregungen resultieren.

” Die reinste Form des Wahnsinns
ist es, alles beim Alten
zu belassen und zu hoffen,
dass sich etwas ändert.
(*Albert Einstein*)



Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, dass Sie Interesse am Thema (Mitarbeiter-)Führung haben. Führung ist und bleibt ein entscheidender Faktor für Unternehmenserfolg. Aufgrund meiner langjährigen Erfahrungen weiß ich, dass die enorme Bedeutung dieses Themas von Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen zu häufig unterschätzt wird.

Mit diesem Buch verbinde ich das Ziel, innerhalb der nächsten drei Jahre aufstrebenden Menschen eine Persönlichkeitsentwicklung zu verschaffen, die sie in kompakter Form zu guten und wirksamen Führungskräften macht, ohne sie mit zu viel Theorie zu belasten. Für mich ist das ein erfolgskritischer Baustein, nicht nur für unsere Wirtschaft, sondern auch für ein intaktes Zusammenleben in unserer Gesellschaft.

Ich spreche in diesem Buch vor allem die Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen an, die im Gegensatz zu großen Unternehmen, regelmäßig keine Aus- und Weiterbildung zum Thema erhalten. Sie finden hier die wichtigsten Qualitäten einer guten und damit wirksamen Führungskraft in kompakter und anregender Form dargestellt. Zudem enthält das Buch bewährte und praxisorientierte Empfehlungen, Checklisten und Selbsttests.

Wenn Sie dieses Buch als hilfreich empfinden, dann machen Sie es doch — im Sinne des oben genannten Ziels — auch anderen zugänglich. Vielleicht können auch Kollegen oder Bekannte von diesem Buch profitieren. Versenden Sie einfach die PDF-Datei oder den Download-Link.

Sofern Sie zum Lesen lieber ein Buch in die Hand nehmen,
können Sie dieses Buch auch bei Amazon bestellen.

Über Ihr Feedback würde ich mich freuen. Senden Sie einfach
eine E-Mail an kontakt@norlan-consult.com.



Norbert Landwehr

Berater | Coach | Potenzialentdecker

Vorwort

Wieso gibt es dieses kompakte Buch?

Ein erfolgskritischer Faktor für den Erfolg von Unternehmen ist Führung. Meine langjährigen Erfahrungen mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben mich gelehrt, dass viele Führungskräfte die Wichtigkeit dieses Themas noch nicht erkannt haben. Fachliche Fähigkeiten spielen hier eine größere Rolle als führungsrelevante Fähigkeiten. Teilweise höre ich, dass beim Thema Führung „jedes Jahr eine neue Sau durchs Dorf getrieben wird“ und man dafür nun wirklich keine Zeit habe. Eine Einschätzung, die für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens fatale Folgen haben kann.

Was meinen Sie: Hilft es Führungskräften und Mitarbeitenden, immer wieder die allerneuesten Führungstechniken auszuprobieren?

Ich beantworte diese Frage mit einem Augenzwinkern und einer Phrase: „Kann, muss aber nicht.“ Denn: Der neuesten Technik nachzulaufen und damit zu experimentieren bis wieder eine noch neuere auftaucht, unterstützt aufstrebende Führungskräfte wenig dabei, Schlüsselkompetenzen aufzubauen.

Es gibt Führungsqualitäten, die damals wie heute für gute erfolgreiche Führung unerlässlich sind. Diese Schlüsselkompetenzen sind die Grundvoraussetzungen für den Aufbau einer starken Führungspersönlichkeit, der Mitarbeitende gerne und freiwillig folgen. Jedes Unternehmen benötigt auf jeder Ebene solche starke Persönlichkeiten, die diese Eigenschaften einer wirksamen Führungskraft im Unternehmen vorleben und damit Mitarbeiter motivieren.

“ Jeder möchte die Welt verbessern und jeder könnte es auch, wenn er nur bei sich selber anfangen wollte.
(Karl Heinrich Waggerl, 1897 – 1973, österreichischer Schriftsteller)

Zielgruppen

Die Ausführungen orientieren sich sowohl an aufstrebende Führungskräfte mit wenig Erfahrung als auch an Unternehmer und Führungskräfte in KMU, die entsprechende Fachkenntnisse einfach und praxisorientiert auf- und ausbauen möchten. Allerdings könnte eine Auffrischung spezieller Themen auch für Führungskräfte mit jahrelanger Berufspraxis interessant und hilfreich sein. Selbst für Personen, die nur am Rande mit Führung zu tun haben, können die Inhalte eine Bereicherung darstellen. Beispielsweise könnten im Falle einer neu zu besetzenden Führungsposition die aufgeführten Qualitäten helfen, zu erkennen, ob ein Kandidat geeignet ist.

Konzept

Ich werde bewusst keine neuen, Wunder versprechende Ansätze entwickeln oder beschreiben. Vielmehr habe ich etabliertes Wissen, bekannte Anforderungen und Erfahrungen aus meiner langjährigen Führungs- und Beratungspraxis miteinander verknüpft und strukturiert in einen Gesamtkontext gesetzt. Sie finden hier bewährtes Know-how zum Thema Mitarbeiterführung, das seine Wirkung im bewussten Zusammenspiel der einzelnen dargestellten Elemente entfaltet.

Die wichtigsten Qualitäten für eine gute und erfolgreiche Führungsarbeit werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet sowie mittels unterschiedlicher textlichen und grafischen Formen dargestellt. Sie erhalten somit praxisorientierte und kompakte Darstellungen mit grafischen Ergänzungen zu den Kernpunkten. Ziel ist es, dass Sie die wichtigsten Führungsqualitäten kennenlernen und Ansätze erhalten, wie Sie im beruflichen Alltag Ihre Führungsqualitäten auf- und ausbauen können.

Jedes Kapitel ist unabhängig von den anderen nutzbar, daher eignet sich das Buch auch gut als Nachschlagewerk, um sich einzelne Aspekte wieder ins Bewusstsein zu rufen.

Inhalte

Im Rahmen dieses Buches stelle ich personenbezogene Qualitäten vor, die für eine wirksame Führung relevant sind. Sie werden in die Lage versetzt, sowohl ein Grundverständnis für die komplexen Zusammenhänge dieser Qualitäten zu entwickeln, als auch die für Sie relevanten Elemente in die Praxis umzusetzen. So können Sie Ihre Führungsaufgabe kompetent und verantwortungsbewusst wahrnehmen.

Im Einzelnen erhalten Sie als Leserin/Leser Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Bedeutung hat Führung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg?
- Was sind die wichtigsten Führungsqualitäten?
- Wie kann ich eine IST-Analyse bezüglich meiner Führungsqualitäten durchführen?
- Was zeichnet eine „Super-Führungskraft“ aus?
- Wie kann ich meine Führungspotenziale entdecken und ausbauen?

Vertiefende Ausführungen zu einzelnen Führungsthemen habe ich bewusst zurückgestellt. In weiteren Kompakt-Büchern greife ich diese Themen gerne wieder auf. Besuchen Sie bei Interesse einfach regelmäßig meine Website, dort informiere ich Sie über neue Buchprojekte.

Gender-Hinweis

Generell nutze ich den Begriff Mitarbeitende statt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Teilweise nutze ich aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur die männliche Form. Es sind jedoch selbstverständlich immer Personen jeden Geschlechts gleichermaßen gemeint.

Download

Die aktuellste Version dieses Buches sowie alle Selbsttests und Checklisten stehen für Sie als Download bereit:

www.norlan-consult.com/downloads

Inhalt

1	Motivation – Warum ist gute Führung so wichtig?	11
2	Führung – Was ist das?	14
3	Die 7 wichtigsten Führungsqualitäten	17
3.1	Vision	21
3.2	Werte	27
3.3	Vorbild	30
3.4	Präsenz	37
3.5	(Führungs-)Kompetenz	45
3.6	Kommunikation	57
3.7	Gerechtigkeit	62
4	Selbsttest – Führungspersönlichkeit.....	66
5	Tipps für junge Führungskräfte.....	68
6	Checkliste - Vorbild	69
7	Selbsttest – Führungsqualität Präsenz.....	70
8	Fazit.....	71
9	Quellen und Literatur.....	72



1 Motivation – Warum ist gute Führung so wichtig?

” Ein Unternehmen ist immer auf engagierte Beschäftigte angewiesen, die über viele Jahre hinweg dem Betrieb verbunden bleiben. Sie bringen Kontinuität in die unternehmerische Entwicklung, sie sammeln Know-how, sie bilden eine unersetzliche Datenbank, sie sind das Rückgrat des Unternehmens.

(Dirk Sajogo, Leiter HR, Klasmann-Deilmann GmbH, 2018)

Nicht nur für Dirk Sajogo sind Unternehmen auf engagierte und treue Mitarbeitende angewiesen. Alle die Verantwortung für Mitarbeitende haben, wissen, Unternehmen müssen sich um ihre Mitarbeitenden kümmern und für sie sorgen. Das bedeutet in der betrieblichen Praxis neben guten Rahmenbedingen wie betriebliches Gesundheitswesen vor allem gute Führung.

Unternehmen müssen sich um ihre Mitarbeitenden kümmern.

Starten wir daher mit ein paar Fragen zu Ihrem beruflichen Alltag:

- Wollen Sie jeden Tag mit Freude zur Arbeit gehen?
- Sollen Ihre Tätigkeiten Ihnen Spaß machen und wollen Sie Ihre Aufgaben mit Leidenschaft erledigen?
- Möchten Sie Ihre Talente und Fähigkeiten jeden Tag aufs Neue in ihre beruflichen Aktivitäten einbringen?

Vermutlich ja. Und da sind Sie nicht allein, das möchte fast jeder Mensch – unabhängig davon, ob Führungskraft oder Mitarbeitender. Die meisten Menschen wünschen sich eine berufliche Aufgabenstellung, die ihnen Erfüllung und Zufriedenheit gibt.

Arbeit sollte Spaß machen und zu den Fähigkeiten der Mitarbeitenden passen.

Vielleicht denken Sie gerade, das ist doch völlig normal. Und Sie fragen sich, was das mit Führung zu tun hat. Führung ist doch kein Wunschkonzert – oder? Richtig, Führung ist kein Wunschkonzert, aber Führung ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeitende ihr Bestes geben und das Unternehmen erfolgreich arbeitet. Das gelingt nur, wenn die Mitarbeitenden jeden Tag die Chance haben, das zu tun, was Sie am besten können und stets motiviert sind, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.

Bei guter Führung wachsen Einsatzwille und Leistung.

Wie sieht es in dem Unternehmen aus, für das Sie arbeiten? Kümmerst sich jemand darum, dass die Mitarbeitenden jeden Tag bei der Arbeit die Chance erhalten, das zu tun, was sie am besten können und wofür sie brennen? Hat die Führung einen Nährboden angelegt, auf dem **Einsatzwille** und **Leistung** jedes Einzelnen gedeihen können?

Oder fordern Führungskräfte in ihrem Unternehmen vielleicht ausschließlich Überstunden, ohne die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu kennen und für die Gesundheit und das Wohlbefinden ihres Teams zu sorgen? Akzeptieren sie gestresste, unmotivierte und unproduktive Mitarbeitende und ein angespanntes Arbeitsklima, ohne angemessen darauf zu reagieren?

Mit Führungsqualität Unternehmensziele sicher erreichen.

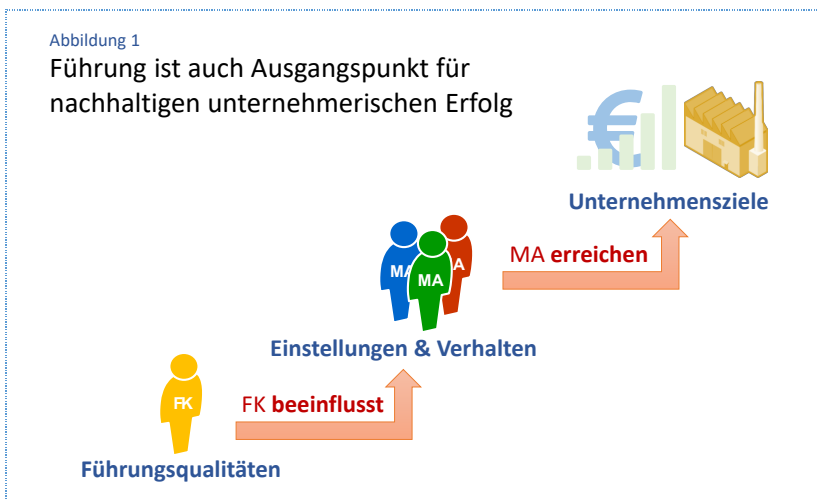


Abbildung 1 zeigt, gute Führung ist die unabdingbare Grundlage für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen. Oder umgekehrt: Ein Unternehmen kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden jeden Tag ihr Besten geben und Arbeit von hoher Qualität leisten – dafür sind die Führungskräfte verantwortlich.

Führung ist ein Fundament für Unternehmenserfolg.

Nur mit einer geeigneten Führungskultur hat ein Unternehmen eine Chance, am Markt zu bestehen. Auf eine effektive und effiziente Führung kann also kein Unternehmen verzichten.

Um am Markt zu bestehen, benötigen Unternehmen „gute Führungsarbeit“.

Alles in allem führt gute Führung zu zufriedenen Mitarbeitenden, die Spaß an der Arbeit haben, ihre Stärken nutzen und damit wesentlich dazu beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen.

Über welche Eigenschaften und Fähigkeiten muss eine Führungskraft verfügen, um dieser Verantwortung gerecht zu werden? Kann das jede/jeder lernen? Und wie können diese Merkmale auf- und ausgebaut werden? Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit diesen Fragen und geben hilfreiche Antworten.

Für ein gemeinsames Verständnis von (Mitarbeiter-)Führung befassen wir uns allerdings vorher allgemein mit diesem Thema. Sie lernen, was Führung überhaupt ist. In den danach folgenden Kapiteln erfahren Sie dann, welche einzelnen Führungsqualitäten Mitarbeitende in Unternehmen erwarten und erhalten Empfehlungen, wie Sie diese Qualitäten erlernen und entwickeln können.

Zusätzlich erhalten Sie im Anhang zwei Selbsttests, mit denen Sie eine kurze Standortanalyse zu bereits vorhandenen Führungsqualitäten durchführen können. Und ebenso eine Checkliste mit 7 Tipps für „junge“ Führungskräfte.

Selbsttests im Anhang.

2 Führung – Was ist das?

Hier beschäftigen wir uns mit den Fragen „Was ist Führung eigentlich?“, „Worum geht es?“ und „Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?“.

Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung von Personen und Gruppen.

Im Internet und in der Fachliteratur finden Sie viele Definitionen des Begriffes Führung. Es geht immer darum, das Erleben und das Verhalten von einzelnen Personen und/oder von Gruppen innerhalb einer beliebigen Organisation zielgerichtet zu beeinflussen.



Führung ist die **Beeinflussung** von **Einstellungen** und **Verhaltensweisen** mit dem Zweck, vorgegebene Ziele zu erreichen.

Viele Menschen können mit dieser eher akademischen und theoretischen Definition wenig anfangen. Für den beruflichen Alltag der Mitarbeiterführung möchte ich Ihnen meine persönliche praxisorientierte Definition vorstellen:



Mitarbeiterführung bedeutet, sich für die Mitarbeiter/innen **als Mensch** zu interessieren, ihre **Stärken** und **Grenzen** zu kennen, ihre **Fertigkeiten** zu entwickeln und ihr **Leistungspotenzial zu maximieren** sowie ihnen den festen Glauben zu geben, dass sie mehr erreichen können, als sie selbst für möglich halten.

Führungskraft ist ein erlernbarer Beruf.

Einige Menschen glauben, dass man für Führungsaufgaben geboren sein muss. Dem ist aber nicht so. Tatsächlich ist **Führungskraft** keine Berufung, sondern ein **erlernbarer Beruf** – allerdings ohne einheitlich geregelte Ausbildung.

Statt Patentrezept gibt es einen gut gefüllten Werkzeugkasten.

Falls Sie jetzt auf die eine „goldene Methodik“ für gute und wirksame Führung hoffen, muss ich Sie enttäuschen. Es gibt kein Patentrezept, aber es gibt neben den persönlichen Führungsqualitäten einen Werkzeugkasten mit

- ✓ **fundierte Theorien** und **Modellen**, die uns helfen zu verstehen, was Führung bedeutet und auf die Sie aufbauen können sowie

- ✓ **praxiserprobtem Handwerkszeug**, (Methoden & Instrumente) für den Einsatz im betrieblichen Alltag.

Als Führungskraft müssen Sie diesen Werkzeugkasten kennen, um ihre Mitarbeitenden effektiv und effizient zu führen. Denn gute Führung ist für den Unternehmenserfolg unabdingbar, da sich Führungsfehler direkt auf die Erreichung von Unternehmenszielen auswirken. Bei schlechter Führung wehren sich Mitarbeitende häufig mit Leistungsabfall, latentem oder sichtbarem Widerstand oder Krankmeldungen.

Führungsfehler wirken sich direkt auf die Erreichung von Unternehmenszielen aus.

Studien zum Thema Führung und Gesundheit zeigen einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Führungskräften und der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden: „Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit.“ Das heißt, bei einem Wechsel einer Führungskraft in ein anderes Team, bleibt im Vergleich zum bisherigen Team der Anteil der krankheitsbedingten Fehltagel gleich. Vielleicht haben Sie ja selbst schon entsprechende Beobachtungen gemacht.

Bereits Napoleon Bonaparte stellte die grundlegende Notwendigkeit einer guten Führungskraft für die Leistung einer Mannschaft oder übertragen auf die Wirtschaft eines Teams heraus:

Für die Leistung des Teams ist die Führungskraft verantwortlich.

“ Es gibt keine schlechten Mannschaften. Es gibt nur schlechte Offiziere.

(Napoleon Bonaparte, 1769 – 1821, französischer General und Kaiser)

Dabei ist es nicht die Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeitende in ihrem Wesen dauerhaft zu verändern, sondern sie am Arbeitsplatz zu einem am Unternehmensinteresse orientierten Verhalten zu befähigen und zu motivieren. Jeder Mitarbeitende soll seinen Beitrag dazu leisten, dass der Bereich und das Unternehmen seine Ziele erreichen.

Führungsaufgabe ist es, Mitarbeitende für ihre Aufgaben zu befähigen und zu motivieren.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle noch einmal den Hinweis, dass es in diesem Buch weniger um die originären Aufgaben einer Führungskraft geht, als um deren persönlichen Qualitäten — um die

Führungspersönlichkeit. Sie erhalten wichtige Impulse für die Weiterentwicklung Ihres persönlichen Führungsverhaltens.



Reflexion „Die ideale Führungskraft“

Wie sieht die „ideale Führungskraft“ aus?

Bitte nehmen Sie sich die Zeit für diese kleine Reflexion und freuen Sie sich auf den späteren Abgleich und mögliche Aha-Erlebnisse!

Lehnen Sie sich einen Moment zurück und überlegen Sie:

- Wie sollte sie sich **verhalten**?
- Über welche **Fähigkeiten** sollte sie verfügen?
- Über welche **Eigenschaften** sollte sie verfügen?

Notieren Sie Ihre Gedanken auf einem Blatt Papier. Später lernen Sie die Erwartungen anderer Personen kennen und Sie können die Vorstellungen miteinander abgleichen.

3 Die 7 wichtigsten Führungsqualitäten

Medien berichten regelmäßig, dass sich unsere Gesellschaft und unsere Arbeitswelt immer schneller verändern. Unsicherheit, Veränderungen, Geschwindigkeit, ständige Erreichbarkeit und Vernetzung sind zentrale Schlagworte. Im Laufe dieser Entwicklung haben sich auch die Erwartungen an Führungskräfte gewandelt.

Führungskräfte sollen Vorbilder sein und ihren Mitarbeitenden Orientierung und Halt geben. Dies erfordert reife Persönlichkeiten. Dabei macht es keinen Unterschied, ob eine Führungskraft angelernte Hilfskräfte oder hochqualifizierte Fachkräfte führt. Oder ob Boom- oder Krisenzeiten, gute Führungskräfte sind reife Persönlichkeiten, die bestimmte Merkmale – bestimmte Qualitäten – haben.

Führung erfordert immer reife Persönlichkeiten.

Mitarbeitende haben eine klare Vorstellung, was für sie eine gute Führungskraft ist und was sie von ihr erwarten. Dabei sind die Kernanforderungen an Führungskräfte nicht nur in den europäischen Ländern, sondern auch in allen Branchen gleich.

Kernanforderungen an gute Führung sind in allen Ländern und Branchen

Ob Industrie oder Dienstleistung, die Mitarbeitenden wissen sehr gut, was eine gute Führungskraft ausmacht. Daher müssen sich Führungskräfte bewusst werden, welche (Führungs-)Qualitäten Mitarbeitende von ihnen erwarten. Die wichtigsten sind:

1. *Vision:*
Klares Bild von der Zukunft.
2. *Werte:*
Grundeinstellungen, auf denen verlässliches Handeln gelingt.
3. *Vorbild:*
Persönlichkeit, der andere gerne und freiwillig folgen.
4. *Präsenz:*
Da sein, wenn man gebraucht wird.
5. *(Führungs-)Kompetenz:*
Arbeit und Leistung der Mitarbeitenden wirksam machen.

Gute Führung basiert auf 7 Führungsqualitäten.

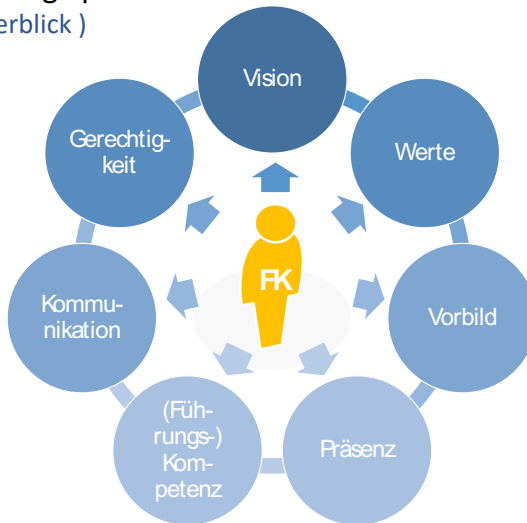
6. *Kommunikation:*

Fähigkeit, mit Mitarbeitenden Informationen verständlich mittels Sprache und Zeichen auszutauschen.

7. *Gerechtigkeit:*

Gleicher und fairer Maßstab, für die Verteilung von Lob und Tadel.

Abbildung 2
Führungsqualitäten
(Überblick)



Da es keine Gewichtung unter den 7 (Führungs-)Qualitäten gibt, alle wichtig und voneinander abhängig sind, vereinigen sie sich zu einem Kreis. Wer alle Qualitäten beherrscht, schafft automatisch einen Rahmen, in dem sich die Mitarbeitenden wohl fühlen und baut ein **Fundament** des **Vertrauens** und der **Sicherheit**. Auf diesem Fundament können sich **Einsatzwille** und **Leistung** jedes Einzelnen entwickeln.

Die Frage bleibt, ob jemand in all den Qualitäten perfekt sein kann? Sind die Erwartungen der Mitarbeitenden vielleicht zu hoch? Gibt es die Super-Führungskraft, die alle Qualitäten in Vollendung beherrscht?

Die Aufgabe ist übermenschlich – nur „Superman“ könnte es bis zur Perfektion bringen. Allerdings hat jede Führungskraft ihr Potenzial, ihre Stärken und Schwächen. Jede Führungskraft muss mit **Disziplin** an seiner **Entwicklung arbeiten**. Dies gilt nicht ausschließlich für Führungskräfte, sondern selbstverständlich auch für alle Mitarbeitenden eines Unternehmens.

Jede Führungskraft muss ihr Potenzial fortlaufend entfalten.

Reflexion „Führungsqualitäten“

Investieren Sie sich etwas Zeit und beantworten Sie offen und ehrlich die folgenden Fragen:

- Wie **entwickelt** sind die einzelnen Führungsqualitäten im **Unternehmen**?
- Wie **wichtig** sind die einzelnen Führungsqualitäten im **Unternehmen**?
- Wie **entwickelt** sind **Ihre** persönlichen Führungsqualitäten?
- Wie **wichtig** sind **Ihre** Führungsqualitäten für Sie persönlich?

TIPP:

Nehmen Sie sich ein Blatt Papier, schreiben Sie die 7 Führungsqualitäten untereinander und nutzen Sie für Ihre Einschätzungen eine Skala von 1 bis 6.

Dabei steht 1 für „überhaupt nicht entwickelt bzw. wichtig“ und 6 für „sehr entwickelt bzw. wichtig“.



Exkurs: Hitparade der „Eigenschaften und Fähigkeiten“

In der täglichen Führungspraxis sind alle Qualitäten gleich wichtig. Trotzdem möchte ich Ihnen nicht vorenthalten, dass es eine Hitparade der „Eigenschaften und Fähigkeiten“ gibt, die sich Mitarbeitende von einer Führungskraft wünschen:

1. Wahrhaftigkeit und Authentizität
2. souveräner Umgang mit Konflikten
3. Begeisterung

4. Belastbarkeit
5. Durchsetzungsvermögen
6. Empathie
7. Fachwissen

Sozialkompetenz ist (viel) wichtiger als Fachkompetenz.

Vielleicht sind Sie überrascht, dass in diesem Ranking „Fachwissen“ das Schlusslicht bildet. Viele Menschen glauben, dass man zur Führungskraft wird, wenn man in seinem Fachgebiet ganz besonders kompetent ist und gut Bescheid weiß.

Tatsächlich sehen die Mitarbeitenden das aber ganz anders. Sie erwarten etwas anderes. Sie erwarten von ihren Führungskräften soziale Eigenschaften und Fähigkeiten. Die Sozialkompetenz und das Gespür für Menschen müssen viel stärker ausgeprägt sein, als die Fachkompetenz.

„Coaching“ und „Agile Führung“ gewinnen stark an Bedeutung.

In der täglichen beruflichen Praxis führt dies unter anderem dazu, dass Methoden aus den Bereichen „Coaching“ und „Agile Führung“ stark an Bedeutung gewinnen. In welchem Maße ist abhängig von Branche, Unternehmen und Qualifikation der Beschäftigten. Beispielsweise sind die Rahmenbedingungen in der IT-Branche bei einem Software-Unternehmen mit hoch qualifizierten Softwareentwicklern anders, als in der Industrie bei einem Automobil-Zulieferer der mit Produktionshelfern Kfz-Zubehör am Fließband fertigt.



Empfehlung

Stärken Sie soziale Kompetenzen und entwickeln Sie ein Gespür für Menschen. Dies gelingt mit dem Auf- und Ausbau von Know-how in den Bereichen „Coaching“ und „Agile Führung“. Lesen Sie entsprechende Fachartikel und Bücher, besuchen Sie geeignete Seminare und/oder lassen Sie sich individuell nach Ihrem persönlichen Bedarf coachen.

3.1 Vision

„Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.“ So lautet eine viel zitierte Aussage von Altbundeskanzler Helmut Schmidt. Hat er Recht? Sicherlich dann, wenn die Visionen psychische Ursachen haben. Wer eine Vision hat, sieht Bilder von einer möglichen Zukunft. Und diese Bilder visualisieren Situationen und Ereignisse, wie sie zukünftig eintreten können. Solche Bilder haben sehr großen Einfluss auf die Inspiration von Menschen und damit auf deren Motivation.

Vision – ein Blick in die Zukunft.

” Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

(Sprichwort)

Der französische Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry schrieb die mittlerweile sehr bekannten Worte: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Das klingt im ersten Moment vielleicht befremdlich oder sogar absurd. Brauchen wir für einen Schiffsbau nicht vor allem Fachkenntnisse und Fachleute, anstelle einer sehnsuchtsvollen Schwärmerei? Kann sein. Allerdings wird ein Schiffbauexperte ein Schiff wahrscheinlich in der Art bauen, wie es bereits viele gibt. Doch wer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer spürt, der wird es wagen etwas Anderes, etwas Neues und auch etwas Besonderes zu schaffen. Die Sehnsucht treibt uns Menschen an und motiviert uns mehr zu erreichen, als andere für möglich halten. Sie lenkt den Blick auf das, was möglich sein kann. Daher sollte eine Zukunftsbild, eine Vision, immer auch die Sehnsucht in Mitarbeitenden wecken.

Doch jetzt zurück zu der regelmäßig wenig sehnsuchtsvollen Realität im betrieblichen Alltag. Vielleicht kennen Sie folgende Klage von Mitarbeitenden? „Mein Chef weiß nicht, was er will. Mal heißt es hü, mal hott.“ Das bedeutet, die Mitarbeitenden sind

verunsichert, weil die Führungskraft ihnen keine eindeutigen Vorgaben macht oder diese permanent ändert. Folglich ist ihnen auch nicht klar, welche Ziele sie bei ihrer Arbeit verfolgen sollen. Von der Sehnsucht nach dem Besonderen fehlt jede Spur. In solchen Situationen singt die Effizienz und die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden steigt. Motivation sieht anders aus.



Eine Unternehmensvision ist die klare Vorstellung, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Sie beschreibt mit Weitblick Sinn und Zweck des Unternehmens und bildet die Richtschnur für die Unternehmensentwicklung.

Visionen sollen Bilder erzeugen und Energien freisetzen. Die eher theoretischen Definitionen helfen vielen Menschen dabei wenig. Daher stelle ich Ihnen im Folgenden drei Visionen von weltweit bekannten Unternehmen vor.

„Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“ So lautete im Jahr 1975 die einfache und klare Unternehmensvision von Bill Gates, als er das später weltbekannte Unternehmen **Microsoft** gründete.

Ein weiteres Beispiel für eine inspirierende Unternehmensvision finden Sie beim ebenfalls weltbekannte Unternehmen **Apple**:
„Wir wollen anwenderfreundliche Computer bauen, mit denen alle Menschen sofort zurecht kommen. Wir sind darauf fokussiert, einfache und klare Produkte mit einem tollen Design zu entwickeln, da wir alle als physische Wesen Klarheit und Übersichtlichkeit schätzen. Wir wollen das Leben der Menschen bereichern.“

Im Jahr 2003 gründete eine Gruppe von Ingenieuren das Unternehmen **Tesla**, sie hatten die Vision, dass *„Elektrofahrzeuge keinen Kompromiss bedeuten, sondern mehr Leistung, Beschleunigung und Fahrspaß als Benziner bieten können“*. Heute steht Tesla für die Mission: *„Die Beschleunigung des Übergangs zu nachhaltiger Energie“*.

Allerdings sind Visionen nicht nur für den Erfolg von Unternehmen elementar, sondern auch für Führungskräfte. Mitarbeitende erwarten von einer Führungskraft, dass sie eine „Vision“ hat. Sie muss ein klares Bild haben, wo es gemeinsam hingehen soll, wie dieses Ziel erreicht und die Zusammenarbeit gestaltet werden kann.

Führungskräfte kennen das **WOHIN**, das **WARUM** und das **WIE**.

Selbstverständlich muss die Vision einer Führungskraft sich an der Unternehmensvision orientieren und muss sie auch unterstützen. Dabei reicht es nicht aus, eine Vision — ein klares Zielfoto vor dem inneren Auge — zu haben. Für eine Führungskraft ist es genauso wichtig, ihre Vorstellungen auch zu kommunizieren und mit anderen zu teilen. Sie benötigt die Fähigkeit, die Mitarbeitenden mit klaren und inspirierenden Worten für ihre Vision zu begeistern. Auch die Mitarbeitenden (und sogar Kunden) müssen daran glauben. Denn: Visionen und Ziele funktionieren nur im Team.

” Gute Anführer gestalten eine Vision, kommunizieren die Vision, verfolgen sie mit brennendem Ehrgeiz und treiben sie bis zur Vollendung voran.

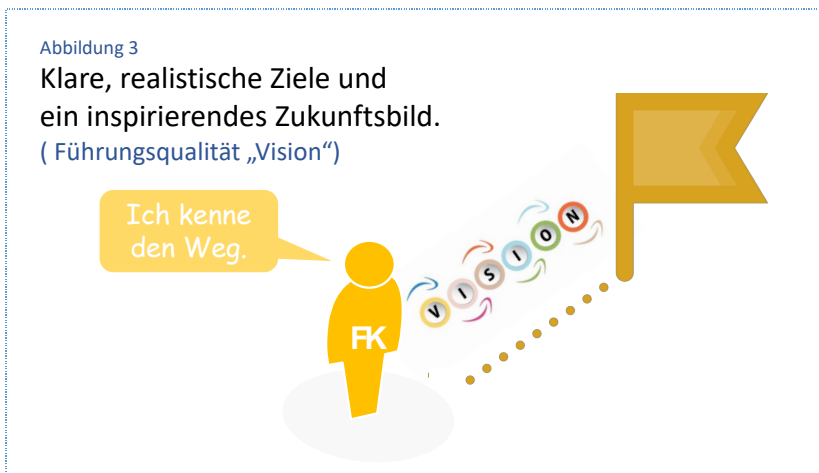
(Jack Welch, der frühere Geschäftsführer von General Electric Co.)

Nachdem eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden mit seiner Vision infiziert hat, erwarten sie von ihm, dass er seine Vorstellungen auch umsetzen kann. Gute Führungskräfte orientieren sich an ihrer Vision. Sie zaudern und zögern nicht, sondern sie agieren. Sie können Ihre Mitarbeitenden inspirieren und mobilisieren. Bildlich gesprochen sind sie der Motor, der die Ideen zur Realisierung der Vision vorantreibt.

Stellen Sie sich vor, wie Ihre eigene Vision bei anderen Personen Handlungsmotivation bewirkt und wie ein kleiner Funke ein sehr großes Feuer entzündet. Wären das für Sie ein hervorragendes Erlebnis und ein großartiges Gefühl?

Eine gute Führungskraft macht alles was notwendig ist, um den nächsten Schritt, in Richtung Vision zu gehen. Mit der erforderlichen Energie und Zeit, treibt sie anstehenden Aufgaben voran und stellt sie fertig.

Wenn eine Führungskraft mit seinen Mitarbeitenden leidenschaftlich an der Realisierung der Vision arbeitet, hat keiner den Eindruck, dass die Arbeitszeit „abgesehen“ werden muss, sondern alle glauben an die Chancen, etwas Besonderes zu erreichen.



Vielleicht kennen Sie folgendes Beispiel: Der ehemalige US-Präsident John F. Kennedy sprach am 25. Mai 1961 vor dem amerikanischen Kongress: „Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen und ihn wieder sicher zur Erde zurückzubringen.“ Ich finde, er malt mit seinen klaren Worten eine sehr inspirierende Vision. Und wie Sie wissen, wurde diese Vision später Wirklichkeit.



Eine **Führungskraft** muss eine Vision haben – sie weiß wohin die Reise geht und auf welchem Weg das Ziel zu erreichen ist. Für die Mitarbeitenden ist sie **eine Art Reiseführer**.

Sie haben erfahren, dass eine echte Vision wertvoll ist. Sie

- hilft, Ziele festzulegen und auch sie zu erreichen,
- ermutigt, Widerstände zu überwinden und
- entfacht das Feuer, das in Mitarbeitenden brennen soll.

Die Vision einer Führungskraft muss selbstverständlich kompatibel mit der Vision des Unternehmens sein und sich ihr unterordnen. Die Unternehmensvision bildet einen Rahmen und bietet damit auch Führungskräften eine Orientierung für ihre Ziele und Vorstellungen.

In den letzten Jahren verlangen Unternehmen zunehmend von ihren Führungskräften, dass sie Mitarbeitende begeistern können und eine Identifikation mit Unternehmen, den Produkten und den Zielen aufbauen. Mitarbeitende sollen zum Botschafter der Unternehmensmarke werden und als echte „Fans“ das eigene Unternehmen und deren Produkte lieben.

Als Führungskraft müssen Sie dann auch ihre Mitarbeitenden zu einem eingeschworenen Team formen, das zielorientiert arbeitet und deren Motive und Werte sich mit Ihrer Vision decken.

Ein eingeschworenes Team formen.

Wie Sie Ihre Vision finden und entwickeln können, erfahren Sie in der nachstehenden Empfehlung.

Empfehlungen zur Entwicklung und Umsetzung einer Vision

- (1) Setzen Sie sich zuerst noch einmal mit der **Vision ihres Unternehmens** auseinander. Sie erhalten Orientierungspunkte und einen Rahmen für Ihre eigene Vision. In der Regel können Sie viele Punkte auf Ihren Verantwortungsbereich und Aufgabenbereich herunterbrechen.
- (2) Danach dürften Sie eine erste Idee im Kopf haben. Beantworten Sie jetzt folgende Fragen und notieren Sie die Erkenntnisse und Ergebnisse:
 - ? Was sind unsere Stärken – auch aus Sicht von Kollegen, und Kunden?



- ? Welche Ziele wollen wir bei der gemeinsamen Arbeit erreichen?
 - ? Wie will ich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden (zukünftig) gestalten?
 - ? Wie verständige ich mich mit meinen Mitarbeitenden über meine Vision und die gemeinsam zu erreichenden Ziele?
- (3) Beschreiben Sie einen **Weg** in die Zukunft, auf dem Ihnen Ihre **Mitarbeitenden auch folgen können**. Dieser Weg sollte konform zu den Werten der Mitarbeitenden sein und ihnen einen langfristigen Nutzen aufzeigen. Dann akzeptieren und würdigen Ihre Mitarbeitenden diese Vision.
- (4) **Diskutieren** Sie nicht über die Vision und die zugehörigen Ziele, sondern **über den Weg**, wie sie erreicht werden. Dabei helfen Ihnen eine positive Grundhaltung und das Denken in Möglichkeiten.
- (5) Beantworten Sie jeden Tag die Frage: „**Was kann ich heute tun**, damit meine Vision Realität wird?“ Dann kommen Sie Ihren Zielen jeden Tag einen kleinen Schritt näher.

3.2 Werte

Jeder Mensch hat persönliche Werte, so auch Führungskräfte. Das sind einfach persönliche Merkmale, die einer Person ganz wichtig sind. Sie spiegeln die Geisteshaltung und die Grundüberzeugungen einer Person wider.

Konkrete Wertvorstellungen ermöglichen einer Person Prioritäten zu setzen und legen damit die wirklich wichtigen Aspekte in seinem Leben fest. Das Fühlen, Denken und Handeln ist dann immer an seinen Werten ausgerichtet.

Was wirklich zählt sind Werte.



Bekannte Beispiele für Werte sind Ehrlichkeit, Vertrauen, Sicherheit, Loyalität, Toleranz, Glaubwürdigkeit, Neutralität, Weitblick, Freiheit, Präsenz und Hilfsbereitschaft.

Alle Werte einer Person ergeben sein individuelles Wertesystem. Diesem dynamischen System fühlt sich die Person verpflichtet.

Die Anforderungen von Unternehmen an die Werte von Führungskräften verändern sich. Wer Erfolg haben will, braucht Eigenschaften wie Authentizität, Integrität, Fairness und Verlässlichkeit. Denn das macht sie für Mitarbeitende berechenbar und gibt ihnen Sicherheit im Handeln.

Mitarbeitende lieben Berechenbarkeit. Wenn eine Führungskraft heute einen kleinen Fehler kritisiert und morgen großzügig über den gleichen Fehler hinweggeht, verunsichert dieses unberechenbare Verhalten die Mitarbeitenden.

In einem solchen Arbeitsumfeld agieren Mitarbeitende unter der steten Angst, Fehler zu machen und kritisiert zu werden. Die regelmäßige Folge ist, dass die Mitarbeitenden mit angezogener Handbremse arbeiten. Um dies zu verhindern, müssen Führungskräfte ihre Werte kennen, sie offen kommunizieren und auch danach handeln.



Werte oder Wertvorstellungen sind spezifische Wesensmerkmale einer Person, die als erstrebenswert und moralisch gut befunden werden. Aus den präferierten Werten ergeben sich Denkmuster, Glaubenssätze, Handlungsmuster und Charaktereigenschaften.

Ob bewusst oder unbewusst, Mitarbeitende erwarten, dass die Führungskraft seine Werte — besonders zu den Themen Arbeits- und Lebensqualität — kennt und auch klar kommuniziert. Und sie wollen diese Werte in seinem Alltagshandeln auch spüren, sonst ist die Führungskraft für sie unglaubwürdig.



Eine gute Führungskraft **kennt** seine Werte und **kommuniziert** diese klar.

Werte entscheiden darüber, ob eine Führungskraft respektiert wird oder nicht. Es gibt bestimmte Werte, die für Sie als Führungskraft sehr hilfreich sind, dazu gehören

➤ **Ehrlichkeit**

Beispiel: Geben Sie ihren Mitarbeitenden immer sofort Feedback und seien Sie dabei offen und ehrlich.

➤ **Wertschätzung**

Beispiel: Würdigen Sie immer die Leistungen ihre Mitarbeitenden – wenigstens mit einem „Danke“.

➤ **Transparenz**

Beispiel: Sprechen Sie mit ihren Mitarbeitenden immer offen und ehrlich über die Zukunft des eigenen Bereiches und des Unternehmens.

➤ **Hilfsbereitschaft**

Beispiel: Packen Sie im Notfall mit an. Unterstützen Sie ihre Mitarbeitenden bildlich gesprochen mit Herz, Hand und Verstand.

“ **Lieber Fehler machen und sie auch zugeben, als vorzutäuschen, man sei perfekt!**

(Sinnspruch zum Nachdenken)

Hinweis: Auch die Unternehmen selbst, stehen für bestimmte Werte. Um nachhaltig zufrieden und erfolgreich zu sein, sollten Ihre persönlichen Werte zu den Unternehmenswerten passen.

Empfehlungen:

- (1) **Machen Sie sich Ihre Werte bewusst.** Beispielsweise mit dem Tool „Wertepyramide“ ermitteln, welche Werte Ihnen wichtig sind.
Hinweis: Alle benötigten Informationen zu dem Tool finden Sie im Internet.
- (2) Entwickeln und leben Sie **für die Aufgabe Führungskraft ein Wertesystem**, dass konform zu Ihren persönlichen Werten ist und Werte enthält, die Sie einfach und konsequent im Berufsleben einhalten können.
- (3) Befragen Sie ständig Ihr eigenes Wertesystem und handeln Sie danach. **Stehen Sie zu Ihren Werten** und kommunizieren Sie diese. So erzeugen Sie Kontinuität in Ihrer Führung und das macht Sie berechenbar.



3.3 Vorbild

Spielen nicht alle Menschen jeden Tag irgendwelche Rollen? Versucht nicht jeder, den Erwartungen im Beruf und auch im Privaten zu entsprechen? Geht es im Leben nicht darum, anderen zu gefallen oder beachtet zu werden? Wie auch immer, in vielen Menschen wächst das Verlangen nach Echtheit und Aufrichtigkeit – nach Authentizität und Integrität. Besonders in der Berufswelt besteht die Erwartung, Masken abzulegen und der „schönen Scheinwelt“ Ade zu sagen.

Führungs-
kräfte
müssen
authentisch
und integer
sein.

Denn die Führungskraft soll ein Vorbild sein. Und das geht nur, wenn sie authentisch, integer und fair ist. Mitarbeitende erwarten, dass sie die Prinzipien und Grundsätze umsetzt, die sie vertritt. Den Worten einer Führungskraft müssen adäquate Handlungen folgen. Eine integre und authentische Persönlichkeit ist unabdingbar.



*Integer zu sein, bedeutet **unbescholten, unbestechlich** und **moralisch einwandfrei** zu sein. Wer integer ist, kann mit einem **reinen Gewissen** handeln.*

*Authentisch zu sein, bedeutet **man selbst** zu sein (und keine Maske zu tragen).*

Die Definitionen der Begriffe integer und authentisch sind schnell geschrieben und auch gelesen. Allerdings ist das mit der Bedeutung in der Praxis etwas anders. Was die Begriffe „integer“ und „Integrität“ in der Berufswelt bedeuten ist vielen Menschen klar. Bei „authentisch“ und „Authentizität“ ist das erfahrungsgemäß etwas anders. Viele Menschen verstehen unter „man selbst“ zu sein etwas anderes. Daher gehe ich auf diese Eigenschaft etwas näher ein.

Was assoziieren Sie mit „authentisch sein“? In Beratungen höre ich beispielsweise regelmäßig Sätze wie:

- Authentische Menschen wirken wahrhaftig, ungekünstelt, offen und entspannt.

- Wer authentisch ist, steht zu sich selbst, zu seinen Stärken und Schwächen und lässt sich nicht verbiegen.
- Authentizität bedeutet im Einklang mit sich selbst zu sein und das auch für andere spürbar auszustrahlen.

Die Aussagen sind korrekt, allerdings beschreiben sie jeweils nur Teile von „authentisch sein“. Keine enthält eine vollständige Beschreibung. Zahlreiche Wissenschaftler beschäftigen sich mit dem Thema Authentizität und Modellen zur Darstellung aller Aspekte. Für den Einsatz im beruflichen Alltag finde ich den Ansatz der vier Kriterien der Authentizität besonders geeignet.

Abbildung 5

Integre und authentische Persönlichkeit (Führungsqualität „Vorbild“)



4 Kriterien der Authentizität

Die Sozialpsychologen Michael Kernis und Brian Goldman von der Universität von Georgia unterscheiden vier Kriterien. Demnach

erlebt ein Mensch sich selbst als authentisch, wenn er folgende Kriterien erfüllt:

➤ **Bewusstsein**

Menschen müssen sowohl ihre Stärken und Schwächen als auch ihre Gefühle und Motive erkennen. Sie müssen erkennen, aus welchen Gründen sie bestimmte Verhaltensweisen zeigen. Durch eine entsprechend unbeschönigte Selbstreflexion können Menschen die Fähigkeit erwerben, ihr Handeln bewusst zu erleben und auch zu beeinflussen.

➤ **Ehrlichkeit**

Menschen sehen sich gerne schöner und besser als sie wirklich sind. Ihr Selbstbild stimmt nicht mit dem Fremdbild überein. Ehrlichkeit erfordert den Mut, für einen ungeschönten Blick auf die Realität. Authentische Menschen sehen den Tatsachen ins Auge, machen sich nichts vor und nehmen auch unangenehme Rückmeldungen offen an.

➤ **Konsequenz**

Wer Werte hat, sollte sich entsprechend konsequent verhalten. Und wer sich Prioritäten gesetzt hat, sollte sie beachten und danach handeln. Das gilt in jedem Fall, auch wenn dies Unangenehmes und Nachteile zur Folge hat. Konsequente Menschen gehen keine „faulen“ Kompromisse ein. Sie bleiben sich selbst treu, stehen verlässlich zu ihren Grundsätzen und handeln entsprechend ihren Worten. Menschen die entgegen ihren Überzeugungen agieren, werden schnell als unechte und verlogene Opportunisten wahrgenommen.

➤ **Aufrichtigkeit**

Wer anderen ein geschöntes Bild von sich zeigt, offenbart von sich nur positive Seiten. So eine kleine Show kann sicherlich eine Zeit lang laufen. Aber wer authentisch sein will, muss auf solche Inszenierungen verzichten. Menschen die echt und wahrhaftig sind, besitzen die menschliche Größe neben ihrer Sonnenseite auch ihre Schattenseite zu zeigen.

Wer authentisch sein will, muss also immer bei sich selbst anfangen. Sobald Sie versuchen, Rollen und Klischee zu entsprechen, entfernen Sie sich bereits von Authentizität. Allenfalls sind Sie dann beliebt, aber normalerweise unecht und nicht Sie selbst.

Jede Führungskraft muss ein **Vorbild** sein, das die Prinzipien und Grundsätze die sie vertritt, auch konsequent umsetzt. Sie muss eine **authentische** und **integre Persönlichkeit** sein, deren Worte auch **adäquate Handlungen** folgen.



Persönlichkeit entwickelt sich

Der ein oder andere könnte jetzt sagen: „Das bin ich nicht. Über diese Persönlichkeitsmerkmale verfüge ich nicht.“ Dann entgegne ich Ihnen: „Das macht nichts. Niemand muss so bleiben, wie er ist.“ Denn: Persönlichkeit ist kein fixierter Zustand. Menschen entwickeln sich stetig weiter. Persönlichkeitsmerkmale sind veränderbar.

Es ist eine Kunst, echte Werte zu erkennen, zu bewahren und zu leben.

Die Gene beeinflussen zwischen 20 und 50 Prozent vom Charakter eines Menschen. Der andere Teil ist freier Wille. Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, dass eine Person so ist, wie sie ist. Die Entwicklung der Persönlichkeit ist nie abgeschlossen. Sie entscheiden zu welcher Persönlichkeit Sie sich entwickeln wollen.

Lassen Sie uns dazu einen Blick in den Alltag werfen. Vielleicht ist Ihnen folgender Satz geläufig: „Du hast Dich aber verändert!“ Falls ja, haben Sie das Entwicklungspotenzial bereits in der Praxis erlebt. Egal für welche Entwicklung Sie sich entscheiden, wichtig für den Erfolg als Führungskraft ist es, wahrhaftig gegenüber sich selbst – also authentisch – zu bleiben.

Abbildung 6

Authentische Persönlichkeitsentwicklung (Führungsqualität „Vorbild“)



Ebenso gehört zu einer echten Persönlichkeitsentwicklung die Veränderung des Denkens und Handelns. Wer beispielsweise aus Fehlern lernt, passt sich den gemachten Erfahrungen an – er denkt und handelt nachher anders.

Auch die Mitarbeitenden sollen und dürfen authentisch sein.

Wenn Sie Ihre Persönlichkeit als authentische Führungskraft entwickeln wollen, müssen Sie – auch wenn es schwer fällt – ebenso bereit sein, Mitarbeitende mit Ecken und Kanten zu erleben und mit ihnen zu arbeiten. Sie müssen bereit sein, anderes Denken, andere Meinungen und anderes Handeln zu akzeptieren und wertzuschätzen. Sehen und verstehen Sie die Unterschiede als eine Bereicherung und Chance, dann fällt Ihnen vieles leichter.

„ Jede schwierige Situation, die du jetzt meisterst, bleibt dir in der Zukunft erspart. (Dalai Lama)

Es ist Ihr freier Wille, sich zu einer besseren Führungskraft zu entwickeln.

Die schlechte Führungskraft kann also sehr wohl etwas dafür, dass sie eine schlechte Führungskraft ist. Es liegt an ihrem freien Willen und auch in ihrer Verantwortung, sich zu einer guten Führungskraft zu entwickeln. Es ist nicht wichtig wer Sie heute sind, sondern wer Sie in Zukunft sein möchten – und das sollte möglichst eine bessere Version von Ihnen als Führungskraft sein.

Hinweis: Ob Sie bereits eine authentische und integre Führungspersönlichkeit sind und welches Entwicklungspotenzial Sie noch

haben, können Sie mit Hilfe der Checkliste Vorbild in Kapitel 6 ermitteln.

Empfehlungen:



- (1) Seien Sie authentisch und damit **berechenbar**. Dann geben Sie Ihren Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit. Ihre Mitarbeitenden wissen, wie sie bei Ihnen dran sind, da sie Sie einschätzen können. Nebenbei senken Sie damit für alle den Stresspegel.
- (2) Seien Sie **offen für kritische Rückmeldungen** und bereit ihr Verhalten - falls erforderlich - zu ändern. Nehmen Sie nicht gleich eine Verteidigungsposition ein, wenn Mitarbeitende ihre Worte oder ihr Verhalten kritisieren. Bedenken Sie, wie schwer es vielen Mitarbeitenden fällt, ihre Führungskraft offen zu kritisieren. Seien Sie deshalb dankbar für jede offene Kritik. Denn: Sie erhalten die Chance, über das Gesagte und ihr Verhalten nachzudenken und es gegebenenfalls zu verbessern.
- (3) Beachten Sie, dass Sie der beste Experte in eigener Sache sind. Entdecken Sie bei einer **Selbstreflexion** Ihre Sonnen- aber auch Schattenseiten. Falls Sie dabei eine Art Betriebsblindheit befürchten, lassen Sie sich von anderen Menschen unterstützen. Frage Sie sie, was aus deren Sicht besonders und einzigartig an ihnen ist. Regelmäßig erscheinen anderen Menschen Eigenschaften außergewöhnlich, die für Sie selbst vielleicht ganz normal sind. Für Sie sind solche Merkmale nichts Besonderes und auch nichts Neues, aber in den Augen der anderen werden Sie damit zu einer einzigartigen Person, zu einem Original.
- (4) Machen Sie sich bewusst, dass **Persönlichkeitsentwicklung** ein **Prozess** ist. Ihre Persönlichkeit wird wachsen und sich verändern, ebenso die Rahmenbedingungen, in denen Sie

agieren. Prüfen Sie daher regelmäßig mittels Selbstreflexion, ob Anpassungen und Veränderungen notwendig sind.

3.4 Präsenz

„Wenn man ihn braucht, ist er nicht da.“ Das ist eine bekannte Phrase, die ich leider immer wieder höre, wenn Mitarbeitende sich über Führungskräfte äußern.

Unternehmen und Mitarbeitende wünschen sich Aussagen wie: „Er ist da, wenn wir ihn brauchen.“

Eine Führungskraft muss im beruflichen Alltag Präsenz zeigen. Das erfordert ihre Anwesenheit (räumlich) und/oder Gegenwart (zeitlich) in wichtigen und kritischen Situationen, ebenso wie ihre persönliche Ausstrahlungskraft. Sie muss in den entscheidenden Momenten körperlich und geistig verfügbar sein. Darüber hinaus erwarten Unternehmen zunehmend die Verfügbarkeit als leidenschaftlicher Motivator und als begeisterter „Unternehmens-Fan“.

Für den Berufsalltag einer Führungskraft ist es sinnvoll, drei Formen der „Präsenz“ zu unterscheiden:

➤ **physische Präsenz**

In Krisensituationen — wenn es brennt — ist die Führungskraft vor Ort.

➤ **mentale Präsenz**

In Gesprächssituationen hat ein Mitarbeitender die volle Aufmerksamkeit der Führungskraft.

➤ **psychische Präsenz**

Bei Fehlern oder Problemen können Mitarbeitende sich darauf verlassen, die notwendige Unterstützung und Rücken- deckung zu erhalten. Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Schutzengels.

Physische Präsenz

Mitarbeitende erwarten, dass eine Führungskraft in Krisensituationen physische, also körperliche, Präsenz zeigt. Wenn es brennt, muss die Führungskraft vor Ort sein. Sie muss sich kümmern und für die Mitarbeitenden eintreten.

In Krisen „zur Stelle“ sein.

Da sich in der Berufswelt Situationen ständig verändernden, sollte die Führungskraft einzelne Mitarbeitende oder das Team in solchen Krisensituationen direkt und initiativ bei der Entwicklung von Lösungen unterstützen.



Falls die Führungskraft nicht vor Ort sein kann, muss sie die Mitarbeitenden informieren, wie und wann sie erreichbar ist. Zusätzlich sollte sie auch Unterstützung über Distanz anbieten, beispielsweise mittels technischer Hilfsmittel.

Mentale Präsenz

Die tägliche Reizüberflutung macht Präsenz zur Notwendigkeit.

Auch die Aufmerksamkeit von Führungskräften leidet unter der steigenden Komplexität und der wachsenden digitalen Kommunikation im Arbeitsalltag. Sie sind immer häufiger „nur“ körperlich anwesend und gedanklich irgendwo anders. Auf dem Weg zur Arbeit mit den Mitarbeitenden telefonieren, während der Team-Besprechung nebenbei die E-Mails checken oder beim Essen das nächste Gespräch gedanklich vorbereiten, in diesen Zeitabschnitten ist die Aufmerksamkeit geteilt. Die Gedanken sind teilweise in der Zukunft oder der Vergangenheit und nicht ganz im gegenwärtigen Moment. Und dieser Konzentrationsmangel (am Arbeitsplatz) ist nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei Mitarbeitenden erkennbar.

” Wenn es ein Geheimnis der Effektivität gibt, dann ist dies Konzentration.

(Peter Drucker, 1909 – 2005, Managementdenker und -berater)

Kennen Sie die Ursache für dieses bekannte Phänomen? Um unerledigte Aufgaben oder offene Punkte nicht zu vergessen, ruft das menschliche Gehirn diese Punkte immer wieder ins Bewusstsein. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese gedanklichen Ausflüge im aktuellen Moment sinnvoll sind oder nicht.

Das menschliche Gehirn kann sich immer nur mit einem Themen befassen und nicht mit verschiedenen gleichzeitig, sondern nur nacheinander.



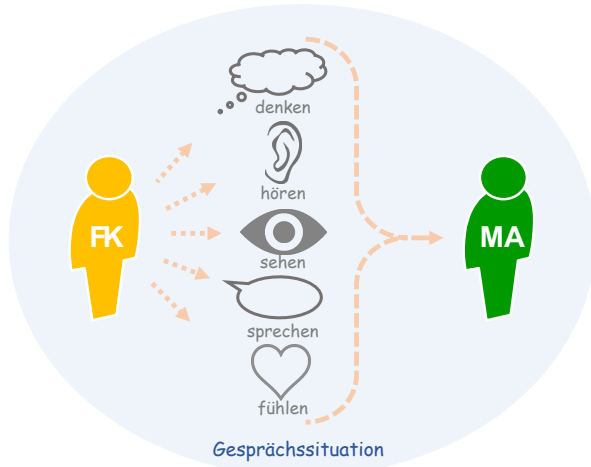
Solche „inneren Zeitreisen“ kosten Konzentration und können für Sie als Führungskraft besonders in Gesprächen mit Mitarbeitenden zum Problem werden. Sie sind dann gedanklich nicht voll präsent und nehmen wichtige Signale ihres Mitarbeitenden nicht wahr. Es besteht die Gefahr, dass Sie vorschnell bewerten, falsch interpretieren und schneller gestresst reagieren. Demgegenüber kann der Mitarbeitende die fehlende Präsenz bemerken und als Zeichen mangelnder Wertschätzung verstehen.

In derartigen Gesprächen sind Mitarbeitende emotional weniger aufnahmebereit und für Sie als Führungskraft ist es schwierig, Verständnis und Akzeptanz für ihr Anliegen zu finden und ihre Gesprächsziele zu erreichen.

Selbstverständlich gilt auch umgekehrt, dass nicht präsente Mitarbeitende leichter dazu tendieren, vorschnell zu (ver-)urteilen und unberechtigt zu kritisieren. Missverständnisse sind dann vorprogrammiert und eine erfolgreiche Kommunikation wird behindert.

Abbildung 8

Volle Aufmerksamkeit im Gespräch
(Führungsqualität „mentale Präsenz“)



Für Sie als Führungskraft ist es also von Vorteil, sich bewusst mit Ihrer mentalen Präsenz auseinanderzusetzen und diese auszubauen. In einem Gespräch präsent zu sein, bedeutet sich voll auf das Gespräch einzulassen, dem Mitarbeitenden aktiv zuzuhören, sich in seine Perspektive zu versetzen und die geeigneten Bedingungen für das Gespräch zu schaffen. Beispielsweise durch eine geeignete Räumlichkeit und abgeschaltete Telefone. Wenn Sie Ihre Präsenz in Gesprächen erhöhen, verbessern Sie Ihre Kommunikation spürbar — vorschnelle Beurteilungen und Missverständnisse werden deutlich vermindert.

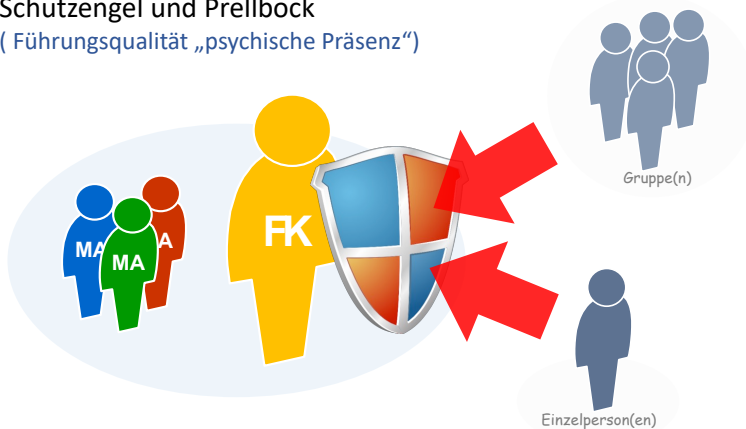
Die eigene Aufmerksamkeit ständig bei einer Tätigkeit zu halten, erfordert Willensstärke und Durchhaltevermögen. Beides verbraucht Energie und daher sinkt mit der Zeit die Konzentrationsfähigkeit. Aber es gibt eine gute Nachricht: Sie können ihre Aufmerksamkeitsspanne durch geeignetes Training erhöhen.

Psychische Präsenz – Schutzengelrolle

Mitarbeitende müssen sich darauf verlassen können, bei Fehlern oder Problemen die notwendige Unterstützung und Rückendeckung von ihrer Führungskraft zu erhalten. Das ist die psychische Präsenz – die Führungskraft übernimmt die Rolle des Schutzengels.

Abbildung 9

Schutzengel und Prellbock (Führungsqualität „psychische Präsenz“)



Konkret bedeutet das für Sie als Führungskraft einerseits, sich vor die Mitarbeitenden zu stellen, um sie beispielsweise vor anderen Führungskräften, Teams oder Kunden als eine Art Prellbock zu schützen.

Andererseits müssen Sie in Situationen, in denen eine Problematik bei einem Mitarbeitenden erkennbar wird, Hilfe anbieten und wenn möglich bei der Lösung mitwirken. Typische Beispiele für Situationen, die psychische Präsenz erfordern, sind:

- Ein Mitarbeitender fühlt sich (häufig) unwohl, schlapp, müde oder kränklich und kann nicht 100 Prozent seiner Leistung bringen.

- Die Leistung eines Mitarbeitenden lässt nach, beispielsweise kommt sein Projekt nicht voran oder Arbeit bleibt einfach liegen.
- Bei einem Mitarbeitenden lässt die Konzentration während der Arbeit nach und die notwendige Verantwortung wird nicht mehr wahrgenommen.
- Ein Mitarbeitender hat auffällig viele Abwesenheitstage.
- Ein Mitarbeitender ist verhaltensauffällig, beispielsweise äußerst gereizt oder aggressiv.

Wenn Sie als Führungskraft in solchen Situationen psychische Präsenz zeigen, können Sie frühzeitig reagieren, eingreifen und geeignete Unterstützung anbieten. Falls erforderlich können Sie auch passende Hilfe organisieren.

In der Regel sind solche Situationen nicht einfach. Und es ist natürlich nachvollziehbar, dass Führungskräfte dann regelmäßig Angst haben, etwas Falsches zu machen. Sie sind unsicher, wie sie sich richtig verhalten können. Und wenn sich das Problem dann zuspitzt ignorieren viele Führungskräfte einfach die entsprechenden Beobachtungen. Allerdings ist dies der schlimmste Fehler, den sie in dieser Situation machen können.

Aber wenn Sie und auch alle anderen Führungskräfte an Ihrer Präsenz arbeiten, die richtigen Führungsinstrumente nutzen und Ihrer Fürsorgepflicht in solchen Situationen nachkommen, können durch proaktives Handeln viele „schwierige Geschichten“ verhindert werden. Denken Sie darüber einmal nach!



7 Empfehlungen für eine bessere Präsenz

- (1) **Zeigen Sie Hilfsbereitschaft** in jeder schwierigen Situation. Krempeln Sie bei Bedarf die Ärmel hoch und packen tatkräftig mit an. Denn Ihre Mitarbeitenden müssen erleben, dass Sie für sie da sind.

- (2) Nutzen Sie **„aktives Zuhören“**: Sie wirken mental präsenter, wenn Sie Fragen stellen und das Gesagte Ihres Mitarbeitenden mit eigenen Worten wiederholen (paraphrasieren). Dadurch erhöhen Sie automatisch Ihre eigene Aufmerksamkeit und schaffen die Basis für wirkliches Verstehen und erfolgreiche Kommunikation.
- (3) Checken Sie während eines Gesprächs kurz Ihre Präsenz: „Wie präsent bin ich gerade – hat mein Gegenüber meine volle Aufmerksamkeit?“ Und bewerten Sie Ihre Präsenz mit einen Wert von 1 (kaum präsent) bis 10 (voll präsent). Mit dieser kurzen **inneren Abfrage** können Sie Ihre Präsenz einfach abschätzen und nebenbei erhöhen, da Sie Ihren Geist bewusst lenken.
- (4) **Notieren Sie ablenkende Gedanken**. Sobald Sie in Gesprächen feststellen, dass Sie gedanklich abschweifen und Ihre Präsenz leidet, notieren Sie die ablenkenden Gedanken. Sie sagen Ihrem Gehirn damit, dass Sie sich mit diesem Themen befassen und es nicht vergessen. Das beruhigt Ihren Geist und er kann sich wieder ganz auf das Gespräch konzentrieren.
- (5) **Sprechen Sie eine geistige Abwesenheit direkt an**. Falls Sie in einem Gespräch mit Ihren Gedanken abwesend sind, entschuldigen Sie sich bei Ihrem Gegenüber, dass Sie gedanklich abgeschweift waren und ihm jetzt wieder nötige Präsenz erweisen. Dann erkennt Ihr Gesprächspartner, dass Ihre geistige Abwesenheit nicht auf einem Mangel an Wertschätzung beruht.
- (6) Treten Sie für Ihre Mitarbeitenden so ein, dass sie sich sicher fühlen. **Bei Fehlern** suchen Sie den Kontakt mit dem Mitarbeitenden und **bieten Sie Hilfe an**. Dann

bemerkt jeder im Team, dass die Schuld nicht (auf andere) abgeschoben werden muss.

- (7) Sprechen Sie Mitarbeitende auch in **persönlichen Schwierigkeiten** direkt an und bieten Sie Ihre Unterstützung an. Helfen Sie wenn möglich bei der Problemlösung. Denn Sie verhindern die Entstehung von größeren Problematiken im Keim.

3.5 (Führungs-)Kompetenz

Bei der Qualität (Führungs-)Kompetenz geht es um die „Führung und Entwicklung“ von Mitarbeitenden. Diese erwarten, dass sie mit den klassischen oder auch modernen Methoden geführt und ihre Fähigkeiten (weiter-)entwickelt werden.

Zudem unterstellen Mitarbeitende, dass Führungskräfte sowohl in Managementfragen als auch in technischen oder fachlichen Fragen ihres Tätigkeitsgebietes kompetent sind.

Hinweis: Bei der Betrachtung der Kompetenz ist es wichtig, eine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Führungsebenen zu machen. Je höher in der Hierarchie, desto strategischer und allgemeiner wird die Kompetenz.

Führungskräfte sollen sowohl über **Managementkompetenz** verfügen wie auch **kompetenter Ansprechpartner** in technischen oder **fachlichen Fragen** ihres Tätigkeitsgebietes sein.



Konkret erwarten Mitarbeitende, dass Führungskräfte sie für die anstehenden Aufgaben begeistern und auch die Identifikation mit dem Unternehmen, dessen Produkten und dessen Zielen fördern können. Außerdem erwarten sie selbstverständlich Kompetenzen in den klassischen Führungsaufgaben

- Aufgaben delegieren,
- Ergebnisse kontrollieren,
- Mitarbeitende anleiten und entwickeln,
- Teams organisieren und entwickeln,
- sich selbst organisieren und entwickeln.

Bevor Sie die wichtigen Aspekte zu den einzelnen Aufgaben erfahren, möchte ich folgendes betonen: Für erfolgreiche und wirksame Führung ist es elementar wichtig, sich als erstes für den Mitarbeitenden als Menschen mit seinen Stärken und Schwächen

zu interessieren. Nur dann können Sie seine Fähigkeiten zielgerichtet entwickeln und im Arbeitsalltag möglichst optimal einsetzen.

Hinweis: Selbstverständlich ist die Verantwortung für eine Weiterentwicklung sowohl eine Bring-Schuld der Führungskraft als auch eine Hohl-Schuld des Mitarbeitenden.

Aufgaben delegieren wollen und können

Kennen Sie Führungskräfte die denken „ich kann alles besser als meine Mitarbeitenden“? Falls ja, wissen Sie auch, dass diese Führungskräfte ein Problem haben. Sie sind kaum in der Lage, Aufgaben loszulassen und zu delegieren. Daher sind sie in der Regel ständig überlastet. Darüber hinaus fällt es ihnen schwer, Leistungen anderer anzuerkennen und sie haben meistens an allem etwas zu bemängeln. Damit demotivieren diese Führungskräfte ihre Mitarbeitenden und senken deren Leistungsbereitschaft.

Gute Führungskräfte wissen, was sie können und was nicht.

Die Folge: Der Glaubenssatz „Wenn es gut und richtig werden soll, muss ich alles selbst machen“ wird zur Realität. Denn wenn eine Führungskraft seinen Mitarbeitenden nichts zutraut, sinkt auch das Zutrauen der Mitarbeitenden in ihre eigene Leistungsfähigkeit und sie machen immer mehr Fehler.

Die große Fehlleistung solcher Führungskräfte: Sie verwenden (oder verschwenden) die meiste Energie für Fachaufgaben. Ihr fehlt dann schnell die erforderliche Zeit für Führungsaufgaben. Dabei kommt diesen die größte Bedeutung für ihren Erfolg als Führungskraft zu. Eine Fachaufgabe sollte nur dann von einer Führungskraft erledigt werden, wenn kein Mitarbeitender dazu fachlich oder zeitlich in der Lage ist.

Wenige Fachaufgaben erledigen.

Führungskräfte werden nicht dafür bezahlt, Fachaufgaben zu erfüllen. Trotzdem zeigen Umfragen, dass sehr viele Führungskräfte in 80 Prozent ihrer Zeit Fachaufgaben erledigen. Nur 20 Prozent verbringen sie mit Führungsaufgaben. Dieses Verhältnis sollte im Idealfall gerade andersherum sein. Als Orientierung für

gute und wirksame Führung gilt: höchstens 20 Prozent der Zeit für Fachaufgaben sowie 80 Prozent für Führungsaufgaben.

Was bedeutet das beschriebene Szenario für gute Führung? Delegieren Sie als Führungskraft Aufgaben mit einem Vertrauensvorschuss. Freuen Sie sich, wenn ein Mitarbeitender eine Aufgabe besser erfüllt als Sie selbst. Sie können dann die Aufgabe mit gutem Gewissen an ihn delegieren.

Führungs-
kräfte können
sich und an-
dere motivie-
ren.

Achten bei der Aufgabenverteilung darauf, dass Ihre Mitarbeitenden eine klare Ansage von Ihnen erwarten. Ob Sie wollen oder nicht, das bedeutet auch, dass Sie Entscheidungen treffen müssen.

Besonders in Zeiten der Unsicherheit oder in Situationen, die zum ersten Mal auftreten, sind Führungskräfte gefordert. Sie müssen Entscheidungen treffen – auch wenn ihnen nicht alle Informationen vorliegen und nicht jedes Detail kennen. Als Führungskraft müssen Sie akzeptieren, dass Sie sich nicht nur Entscheidungen treffen, die sich als richtig erweisen, sondern auch Entscheidungen, die letztendlich falsch waren.

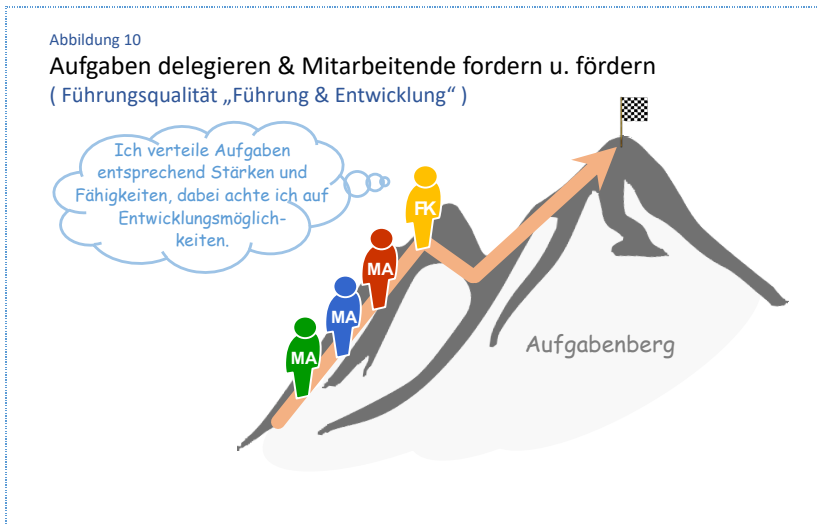
Bei Entscheidungen ist für Mitarbeitende wichtig, dass die sich erforderlichen Maßnahmen auch durchgeführt werden. Führungskräfte die Ihre Entscheidungen nicht entschlossen und zielgerichtet umsetzen, gefährden den Arbeitserfolg und beschädigen am Ende das Betriebsklima.

Im Arbeitsalltag gibt es immer wieder Aufgaben und Herausforderungen, die auf den ersten Blick als nicht machbar und unlösbar erscheinen. Auch in solchen Situationen sind besonders die Führungskräfte gefragt und gefordert. Sie geben nicht gleich auf, sondern sie überlegen selbstbewusst, wie sie die Aufgabenstellung trotz widriger Umstände lösen und das Ziel erreichen können.

Gute Führungskräfte können ihre zuversichtliche Grundhaltung auf ihre Mitarbeitenden übertragen und sie ermutigen, auch auf den ersten Blick schwierige oder sogar vermeintlich unlösbare Aufgaben in Angriff zu nehmen. Denn die Mitarbeitenden wissen

Gute Füh-
rungskräfte
können Mit-
arbeitende
ermutigen.

auch: Ich erhalte Unterstützung, falls ich sie brauche. Bei einem Fehlversuch bekomme ich Hilfe, um das Problem zu lösen. Oder bildlich gesprochen: Meine Führungskraft lässt mich weder im Regen stehen, noch stellt sie mich an den Pranger.



Ergebnisse kontrollieren

In der Vergangenheit hatte die Organisation in Unternehmen detailliert vorgeschriebene Arbeitsabläufe. Die Mitarbeitenden hatten ihre klar definierten Aufgaben, die in der Regel in Stellenbeschreibungen fixiert und beschrieben waren. Vorgesetzte überwachten, wie kompetent und zuverlässig die Erledigung der Aufgaben erfolgte.

Die Arbeitsstrukturen wandeln sich. Mitarbeitende müssen in Teams die ihnen übertragenen Aufgaben immer häufiger selbstständig erfüllen. Das verändert nicht nur die Anforderungen an die Kompetenzen von Mitarbeitenden, sondern auch die Rolle der Führungskräfte. Sie müssen immer mehr die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit schaffen und die Erledigung von Aufgaben moderieren.

Mitarbeitende haben unterschiedliche Talente, Fähigkeiten Erfahrungen und auch Einsatzwillen. Entsprechend der jeweiligen

Kombination ist auch unterschiedliches Führungsverhalten erforderlich.

Beispielsweise benötigen noch unerfahrene Mitarbeitende bei der Arbeit intensive Anleitungen. Die Führungskraft muss sehr detailreiche Anweisungen zur Erfüllung der Aufgabe geben. Die Kontrolle der Leistungserbringung muss streng und in angemessenen kurzen Abständen erfolgen. Die Führungskraft muss die Bearbeitung genau überwachen.

Führungskraft
als Anleiter.

Bei Mitarbeitenden, die bereits erste Erfahrungen gesammelt haben und vielleicht noch etwas unsicher sind, ist ein anderes Vorgehen gefragt. Die Führungskraft ist hier mehr als Coach und weniger als Anleiter gefordert. Das bedeutet, sie erklärt Entscheidungen und fragt nach Vorschlägen. Sie bespricht das Vorgehen mit dem Mitarbeitenden, ohne detaillierte Anweisungen zu geben. Nur erfolgskritische Entscheidungen, die Erfahrung erfordern, trifft sie noch alleine. Bei Kontrollen lobt sie die Leistungen und das Vorgehen, auch wenn nur Teile richtig sind.

Führungskraft
als Coach.

Wenn Mitarbeitende bereits Routine und Erfahrung in der erfolgreichen Erledigung einer Aufgabe entwickelt haben, ist ein anderes Führungs- und Gesprächsverhalten adäquat. Die Führungskraft kann den Mitarbeitenden über das Vorgehen selbstständig entscheiden lassen. Ihre Hauptaufgaben sind sicherzustellen, dass die Ziele eindeutig und klar sowie die benötigten Ressourcen verfügbar sind. Die Kontrolle besteht darin, die Leistung des Mitarbeitenden zu beobachten und zu überwachen.

Führungskraft
als
Moderator.

Halten Sie an dieser Stelle einmal kurz inne und überlegen Sie, wie leicht es Ihnen fällt, andere für gute Leistungen zu loben? Wie sehen und bewerten Ihre Mitarbeitenden Ihr Verhalten? Als Führungskraft ist ehrliches Lob eine Pflicht.

Wenn Führungskräfte die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden ausbauen wollen, müssen sie gute Arbeit anerkennen und ehrlich loben. Bei weniger guten Leistungen stehen Sie mit ermutigenden Worten und Gesten hinter dem Mitarbeitenden.

Lob ist
Pflicht.

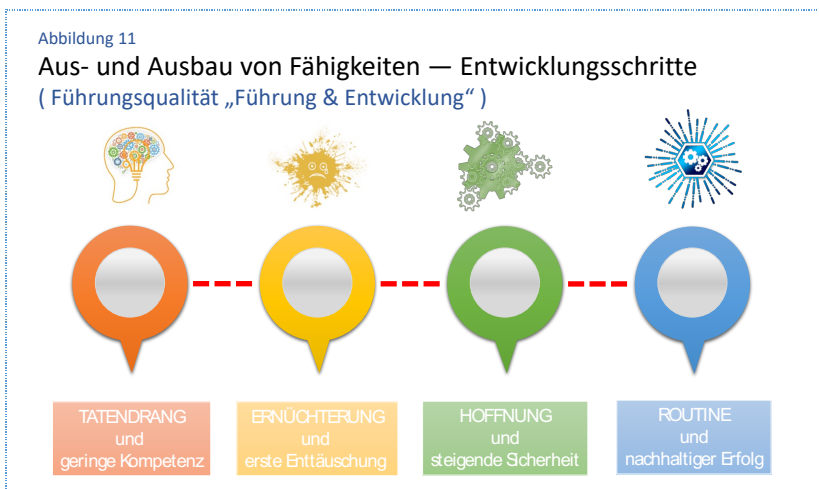
Gute Führungskräfte sorgen dafür, dass Erfolge im Team geteilt werden und möglichst jedes Teammitglied die Anerkennung dafür erfährt. Dagegen übernehmen sie – als eine Art Schutzengel – die Verantwortung für Fehler.

Auch eine Portion Bescheidenheit schätzen viele Mitarbeitende. Was passiert, wenn Sie beispielsweise als Führungskraft bekennen, dass Sie weder besser noch schlechter sind als die anderen Teammitglieder? Dann sind Sie sicherlich nicht übertrieben bescheiden, sondern sind in der Lage, Mitarbeitende mitzuziehen.



Führungskräfte sollen ihre Mitarbeitende **situationsabhängig** mit klassischen oder modernen Methoden führen sowie sie aktiv weiterentwickeln.

Mitarbeitenden anleiten und entwickeln



Wenn Sie als Führungskraft das Selbstvertrauen von Mitarbeitenden auf- und ausbauen wollen, müssen Sie Ihre Mitarbeitenden vor allem dazu anleiten, Aufgaben eigenverantwortlich durchzuführen. Aus der Praxis kenne ich dabei folgende Entwicklungsschritte, die Sie für Ihren Erfolg beachten sollten:

- 1 **Tatendrang und geringe Kompetenz:**
Bei der Übernahme einer neuen Aufgabe haben

Mitarbeitende meist wenig Erfahrung, wie die zugehörigen Tätigkeiten zu erledigen sind. Obwohl ihre Kompetenz niedrig ist, gehen sie mit großem Tatendrang und Arbeitslust an die Arbeit.

2 *Ernüchterung und erste Enttäuschung:*

Regelmäßig stellt sich nach kurzer Zeit eine unerwartete Ernüchterung und Enttäuschung ein, da die neue Aufgabe beispielsweise schwieriger ist als erwartet. Die Mitarbeitenden sind unzufrieden, ihre anfängliche Hingabe und ihr Lerneifer lassen in der Regel nach. Frustration kann sich breit machen.

3 *Hoffnung und steigende Sicherheit:*

Die Mitarbeitenden sammeln nach und nach Erfahrungen und entwickeln ein Gefühl dafür, welche Lösungen und welches Vorgehen gut funktionieren. Allerdings sind Sie noch unsicher. Aber immer öfter erfüllen sie die Aufgabe erfolgreich und mit jedem Mal wächst ihre Sicherheit. Der Bedarf an praktischer Hilfestellung und moralischer Unterstützung sinkt zunehmend.

4 *Routine und nachhaltiger Erfolg:*

Nach einer gewissen Zeit erfüllen die Mitarbeitenden die Aufgabe routiniert und sicher. Sie bewahren auch die Ruhe, wenn bei der Erledigung eine abweichende Vorgehensweise erforderlich ist. Nachhaltiger Erfolg stellt sich ein.

Sie sehen, es gibt gute Gründe für Führungskräfte, dass Selbstbewusstsein ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Sie müssen Ihnen „nur“ Aufgaben zutrauen und übertragen. Und bei Bedarf anleiten, gute Leistungen loben, ihre Talente fördern sowie ihre Fähigkeiten ausbauen.

” Wer nie scheitert, entwickelt sich nicht und kann auch nicht glücklich werden, denn ihm fehlt die Erfahrung der eigenen Stärke.

(Martin E. P. Seligman US-amerikanischer Psychologe)

Anmerkung:

Nicht nur die Unternehmen haben sich gewandelt, auch die Mitarbeitenden. Sie erwarten zunehmend mehr Wertschätzung und Mitsprache. Sie wollen sowohl (mit-)entscheiden, als auch Verantwortung übernehmen. Sogar ihr Verhältnis zur Arbeit hat sich grundlegend geändert. Früher ging es hauptsächlich um den Broterwerb, heute geht es darum, die Arbeit auch als sinnhaft zu erfahren.



Führungskräfte müssen sich für ihre **Mitarbeitenden interessieren**, deren **Stärken und Schwächen kennen** sowie deren **Fähigkeiten** möglichst **optimal einsetzen**.

Sich selbst und andere organisieren

Mitarbeitende erwarten, dass die Führungskraft organisiert ist, delegieren kann und effizient ist. Im Zentrum befindet sich die Selbstreflexion. Eine gute Führungskraft kennt sich, kennt seine Wirkung auf andere und beherrscht seine Leistungsfähigkeit. Daher ist Selbstreflexion eine Selbstverständlichkeit für alle guten und wirksamen Führungskräfte.

” Nur wer sich selbst gut führt, kann andere führen.

(*Sinnspruch zum Nachdenken*)

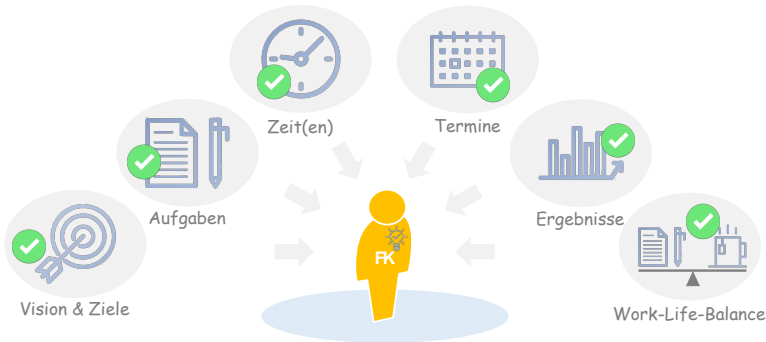
Vermutlich kennen Sie das Gefühl: „Zu dieser Aufgabe habe ich im Augenblick keine Lust.“ In solchen Momenten sind Selbstdisziplin und Einsatzwille gefragt. Gute Führungskräfte kennen und leben den Grundsatz, dass Arbeit nicht immer Spaß macht und bestimmte Aufgaben dennoch erledigt werden müssen. Entsprechend handeln sie auch. Mitarbeitende bemerken dieses vorbildliche Verhalten sehr wohl und eifern dem regelmäßig nach.

Mit den Fähigkeiten sich selbst zu motivieren und die eigenen Gefühle im Griff zu haben, demonstrieren gute Führungskräfte Tatkraft und eine innere Ruhe. Und das nicht nur an guten, sondern auch an schlechten Tagen. Sie beeinflussen nicht nur sich

selbst, sondern auch die Mitarbeitenden ihre Aufgaben jeden Tag mit dem erforderlichen Elan zu erledigen.

Abbildung 12

Sich selbst und andere organisieren
(Führungsqualität „Führungskompetenz“)



Selbstdisziplin ist also eine Grundvoraussetzung, um sich selbst und andere wirkungsvoll zu organisieren. Die einzelnen Disziplinen der Selbstorganisation kennen Sie aus der einschlägigen Fachliteratur – falls nicht, sollten Sie sich eingehend mit diesem Thema beschäftigen. Im Sinne dieses Buches beschränke ich mich hier auf einen kurzen Überblick:

➤ **Vision & Ziele**

Im ersten Schritt selbständig ein positives Zukunftsbild zeichnen sowie sinnvolle und authentische Ziele setzen. Als zweites einen Plan und eine Strategie für die effiziente Umsetzung der Ziele erarbeiten und diesen Plan dann umsetzen. Wichtig dabei ist, konsequent regelmäßig zu hinterfragen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist und bei Bedarf geeignet gegenzusteuern.

➤ **Aufgaben**

Anstehende Aufgaben strukturieren, priorisieren und terminieren und dann sachgerecht delegieren oder erledigen.

➤ **Zeit(en)**

Den zeitlichen Aufwand für Aufgaben realistisch schätzen und mit dem tatsächlichen Verbrauch bzw. Bedarf abgleichen. Dabei Erfahrungen sammeln und für Verbesserungen nutzen.

➤ **Termine**

Termine für Aufgabenerledigung, Besprechungen etc. realistisch und verlässlich vereinbaren. Und ebenfalls aus Erfahrungen lernen.

➤ **Ergebnisse**

Durch regelmäßige Fortschritts- und Ergebniskontrollen die erforderliche Ergebnisqualität sicherstellen. Zudem aus den Erkenntnissen lernen und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ableiten.

➤ **Work-Life-Balance**

Die im Berufsleben wiederkehrenden Stressphasen, erfordern ruhige Phasen zum Auftanken der Batterien. Gute Führungskräfte achten auf ein Privatleben, das ihnen diesen Ausgleich ermöglicht. Nur mit der nötigen Lebensbalance ist das Risiko, dass aus dem „gefordert sein“ ein „überfordert sein“ wird, beherrschbar. Zudem achten sie auf ihre Gesundheit und ihre körperliche Fitness. Denn die sind unabdingbar für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit. Und diese brauchen gute Führungskräfte, um herausfordernde Ziele – mit dem erforderlichen langen Atem – zu erreichen.



Eine gute Führungskraft soll **organisiert** und **effizient** sein sowie **delegieren** können. Sie kennt sich und ihre Wirkung auf andere. Sie weiß um ihre Leistungsfähigkeit und **beherrscht die Selbstreflexion**.

8 Empfehlungen, mit denen Sie Ihre Führungskompetenz ausbauen



- (1) **Befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden** statt sie zu belehren. Anstelle von "Gehorsam" zu fordern, sollten Sie Ihre Mitarbeitenden fordern und fördern sowie ihnen schrittweise mehr Verantwortung übertragen. Ein einfaches und sehr effektives Führungsinstrument dafür ist die „*Können-Wollen-Matrix*“.
- (2) Führen Sie mit jedem Mitarbeitenden **regelmäßig Vier-Augen-Gespräche** mit folgenden Leitfragen: Wo stehst du? Wo willst du hin? Und: Was brauchst du dafür?
- (3) Verteilen Sie **Anerkennung für Erfolge** so weit wie möglich auf Ihre Mitarbeitenden und übernehmen Sie auf der anderen Seite die **Verantwortung für Fehler** – so fühlen sich Ihre Mitarbeitenden sicher und zusätzlich schweißen Sie das Team zusammen.
- (4) Schaffen Sie eine **positive Fehlerkultur**. Fehler sollten Sie nicht bestrafen, sondern als Entwicklungschance verstehen. *Denn:* Wer viele Fehler macht, lernt in kurzer Zeit auch viel.
- (5) **Denken Sie in Möglichkeiten** und arbeiten Sie an Ihrer **positiven Grundhaltung**. Damit befeuern Sie den Teamgeist im Sinne von „Wir können es schaffen!“
- (6) Machen Sie sich bewusst, dass Mitarbeitende immer wissen wollen: „**Was ist da für mich drin?**“ Auch wenn die Frage nicht offiziell und direkt gestellt wird, müssen Sie diese Frage laufend indirekt beantworten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Sie von demotivierten Mitarbeitenden umgeben sind. Dienst nach Vorschrift – und gelegentlich nicht einmal das – ist regelmäßig die Folge. *Hinweis:* Gaukeln Sie sich bitte nicht vor, dass bereits die monatliche Lohn-/Gehaltszahlung eine zufriedenstellende

Antwort auf diese Frage sein muss. Mitarbeitende wollen im Arbeitsalltag mitgestalten, sie wollen Erfolgserlebnisse teilen, Ziele erreichen und auch Teil einer größeren Idee – einer Vision – sein.

- (7) Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeitenden „brennen“, aber **nicht „ausbrennen“**. Vereinbaren Sie mit ihnen machbare Ziele und belasten Sie sie nicht mit zusätzlichen Aufgaben, wenn sie bereits an ihrer Belastungsgrenze arbeiten.
- (8) Streben Sie stets nach **Verbesserungen Ihrer Führungskompetenz**: Hinterfragen Sie regelmäßig Ihr eigenes Führungs- und Gesprächsverhalten und suchen Sie nach Verbesserungsmöglichkeiten. Betrachten Sie dabei vor allem auch die Details. Beispielsweise in Trainings, Coachings oder auch beim Austausch mit anderen Führungskräften im Unternehmen.

Hinweis: Zuerst müssen Führungskräfte sich selbst weiterentwickeln, um dann Mitarbeitende fördern und entwickeln zu können.

3.6 Kommunikation

Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt haben sich auch die Anforderungen an das Kommunikationsverhalten von Führungskräften geändert. Zum einen sprechen Führungskräfte regelmäßig mit verschiedenen Personen und müssen daher sensibel für die jeweilige Situation und Gesprächskonstellation sein. Zum anderen müssen Sie in zunehmenden Maße den Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen und ihr Handeln begründen.

***Kommunikation** ist die Verständigung zwischen Menschen mithilfe von Sprache oder Zeichen.*

Oder allgemeiner:

Kommunikation ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen (Wissen, Erkenntnisse, Erfahrungen oder Empathie).



Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick prägte den Leitgedanken „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ Kommunikation ist untrennbar mit Führung und Zusammenarbeit verbunden sowie entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Führung.

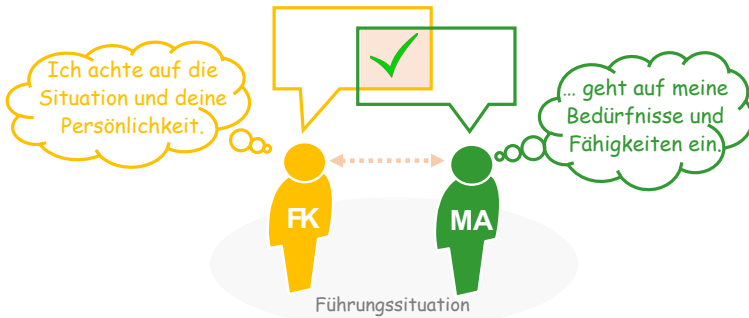
Für Sie als Führungskraft ist es wichtig, diesen Zusammenhang zu kennen. Denn Sie führen ihre Mitarbeitenden über Kommunikation. Die Aufgabe Führung erfordert einen wechselseitigen Austausch von Information. Daher sollten Sie Informationen stets klar aufbereiten und vermitteln.

Unterschiedliche Situationen und Persönlichkeiten

Jeder Mitarbeitende hat seine individuelle Persönlichkeit. Der eine strotzt vor Selbstvertrauen und ein anderer ist unsicher und bedarf regelmäßig einer Ermutigung. Manchmal erfordert es die Situation, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen und aufmerksam zuzuhören. Ein anderes Mal sind klare Anweisungen ohne jede Diskussion erforderlich. Teilweise geht es um Kritik, teilweise um Lob. Folglich müssen Führungskräfte sich auf die jeweilige Situation einstellen und ihr Gesprächsverhalten sehr variabel – orientiert am Gegenüber – gestalten.

Abbildung 13

Angemessenes Gesprächsverhalten
(Führungsqualität „Kommunikation“)



Gerade unerfahrenen Führungskräften ist nicht immer bewusst, wie unterschiedlich Menschen sein können. Sie kennen zweifellos die Aussage „jeder Mensch ist einzigartig und ein Original“, allerdings sind ihnen Persönlichkeits- und Präferenzmodelle häufig noch nicht bekannt. Gerade solche Modelle beschreiben sehr deutlich und nachvollziehbar, wie unterschiedlich Menschen ticken. Sie fördern das Verständnis dafür, dass jeder Gesprächspartner eine Nachricht, eine Information oder eine Anweisung anders versteht - obwohl dieselben Worte benutzt werden.

Nehmen wir an, Sie wollen als Führungskraft Mitarbeitende von einer bestimmten Notwendigkeit überzeugen. Dann werden Sie immer wieder feststellen, dass Ihre Aussagen den einen Mitarbeitenden voll überzeugen können und einen anderen völlig unberührt lassen. Dasselbe Gesprächsverhalten ist also bei einem Mitarbeitenden erfolgreich und bei einem anderen nicht.

Menschen verfügen über unterschiedliche Wertesysteme, Bedürfnisse und Fähigkeiten, sie besitzen eine einzigartige Persönlichkeit. Mitarbeitende erwarten – in der Regel unbewusst – dass Führungskräfte dies in Ihrem Führungs- und Gesprächsverhalten berücksichtigen und dementsprechend flexibel agieren und reagieren.

Jeder **Mitarbeitende** ist **einzigartig** und ein **Original!**

Allerdings glauben viele: Mein Gegenüber sieht die Welt genauso, wie ich sie sehe. Und das ist ein fataler Fehler.



Für Mitarbeitende ist es also selbstverständlich, dass Führungskräfte angemessen kommunizieren können und dies auch regelmäßig tun. Deshalb sollten Unternehmen ihre Führungskräfte so schulen, dass sie die Situation und ihr Gegenüber richtig einschätzen können. Dann können sie angemessen und zielführend mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren.

Abbildung 14

Persönlichkeit – ein entscheidender Faktor (Führungsqualität „Kommunikation“)



Gestatten Sie mir noch eine Anmerkung aus dem (Arbeits-)Alltag. Seien Sie in Ihrer Kommunikation aufrichtig. Sagen Sie Ihren Mitarbeitenden immer die Wahrheit. Über Flurfunk oder andere Quellen finden sie die Wahrheit sowieso heraus. Das Beste ist, sie erfahren alles von Ihnen statt von anderen.

(Für ganz schwierige Situationen ein Tipp aus der Praxis: Alles was Sie sagen, muss wahr sein. Allerdings müssen Sie nicht immer die Wahrheit aussprechen.)



Führungskräfte müssen kommunizieren können – und dies auch regelmäßig tun. Mitarbeitende erwarten regelmäßiges konstruktives Feedback, mit dem ihr Selbstvertrauen verstärkt wird.

Mehr Kommunikation mit Mitarbeitenden

Mitarbeitende wollen immer öfter wissen, warum sie bestimmte Aufgaben erledigen sollen und teilweise auch, welche übergeordneten Ziele die damit verbundenen Tätigkeit dienen. Zudem wollen sie verstehen, aus welchen Gründen ihre Führungskraft eine Entscheidung getroffen hat.

In Folge dessen müssen Führungskräfte bereit und fähig sein, entsprechende Gespräche zu führen und auch ihr Handeln nachvollziehbar zu erläutern. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn fachlich kompetente und entsprechend selbstbewusste Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen und ihre Aufgaben eigenständig erledigen sollen. In solchen Fällen ist es immer hilfreich, wenn sie auch die Rahmenbedingungen kennen.

Wenn Sie als Führungskraft Verantwortung für Aufgaben auf Mitarbeitende übertragen, sollten Sie bei Kontrollen sehr feinfühlig vorgehen. Besonders in den Fällen, wo Sie das Vorgehen beim Lösen der Aufgabe kontrollieren. Stellen sie sich darauf ein, dass Sie die Kontrolle begründen müssen.

Unabhängig von den Aufgaben die Mitarbeitende erfüllen sollen, erwarten sie von ihrer Führungskraft regelmäßiges konstruktives Feedback über ihre Leistungen. Die Bereitschaft dazu und die benötigten Fähigkeiten sind unabdingbar für gute Führung.



6 Empfehlungen für bessere Kommunikation

- (1) **Reden** Sie mit Ihren Mitarbeitenden – Kommunikation ist ein wichtiges Führungsinstrument.
- (2) Geben Sie Ihren Mitarbeitenden regelmäßig (konstruktives) **Feedback** – damit können Sie deren Selbstvertrauen stärken.

- (3) **Informieren** Sie Ihre Mitarbeitenden kurz und knapp zu den Hintergründen von wichtigen Entscheidungen.
- (4) Seien Sie **sensibel in jeder Gesprächssituation** und stellen Sie sich auf die einzigartige Persönlichkeit Ihres Gesprächspartners ein.
- (5) **Lernen** und üben Sie die wichtigen Methoden „**Konstruktives Feedback**“ und „**Aktives Zuhören**“.
- (6) Analysieren Sie Ihre **eigenen Präferenzen** und lernen Sie mehr über sich selbst und wie Sie auf andere wirken.
Hinweis: Zu diesem Punkt habe ich in meiner Praxis sehr gute Erfahrungen mit der „Alchimedus Präferenzanalyse PP3“ gemacht.

3.7 Gerechtigkeit

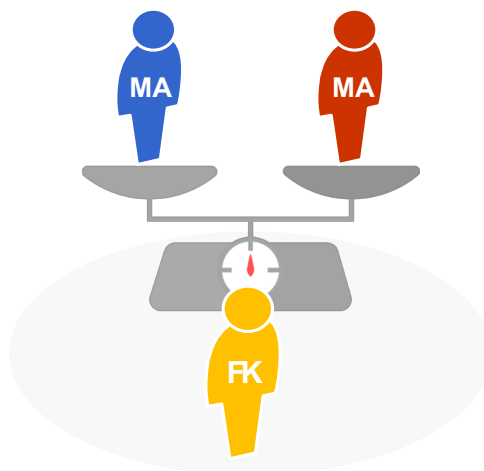
Stellen Sie sich vor, Sie hören eine der folgenden Aussagen: „Der Chef hat seine Lieblinge.“ „Mein Chef behandelt mich ungerecht.“ „Hans kann machen was er will, aber wenn Sven das Gleiche macht, dann gibt es richtig Ärger.“ Was denken Sie, wie ist das Arbeitsklima in diesem Team und wie hoch ist die Leistungsbereitschaft?

Sie können sich sicher vorstellen, dass Gerechtigkeit für den Aufbau einer wirkungsvollen Führungsbeziehung fundamental große Bedeutung hat. Mitarbeitende erwarten von ihrer Führungskraft Gerechtigkeit. Sie soll fair mit ihnen umgehen, bei jedem die gleichen Spielregeln anwenden und emotional unbestechlich sein. Insbesondere soll sie so gerecht wie möglich belohnen und sanktionieren.

Hinweis: Gerechtigkeit ist abhängig von der Wahrnehmung jedes einzelnen Mitarbeitenden und des in der Beziehung aufgebauten Vertrauens.

Abbildung 15

Mitarbeitende gleich und fair behandeln (Führungsqualität „Gerechtigkeit“)



Gerecht sein bedeutet aber nicht, dass Sie als Führungskraft alle Mitarbeitenden genau gleich behandeln müssen. Wie bereits erläutert, ist jeder Mensch einzigartig und verdient daher auch eine individuelle Behandlung. Als gerechte Führungskraft sollten Sie Ihr Handeln an einem guten Schiedsrichter orientieren: Streben Sie nach einem guten und fairen Spielverlauf. Nutzen Sie dafür einen angemessenen Handlungsspielraum und bleiben Sie neutral.

Bevor eine Führungskraft ein Urteil fällt, muss sie alle Meinungen hören. Sie muss zuerst alle notwendigen Informationen sammeln und erst danach sollte sie eine Entscheidung treffen. Wichtig ist hierbei, fair zu sein und durchgängig mit dem gleichen Maß zu messen. Zudem müssen Führungskräfte in solchen Situationen ihre Emotionen kontrollieren und selbstverständliche jegliche Art von Wutanfällen vermeiden.

Mit diesen Qualitäten vermittelt eine Führungskraft Vertrauenswürdigkeit, ehrliches Handeln und vorhersehbare Reaktionen. Für Mitarbeitenden wird die Führungskraft viel berechenbarer und sie zweifeln nicht an deren Aussagen.

Gerechtigkeit und Verteilungsaufgaben

Beim Thema Gerechtigkeit geht es immer um die Verteilung von Anerkennung, Ressourcen, Zuwendung, Chancen etc. auf der Grundlage von Kriterien, die alle Beteiligten für gerecht erachten, zum Beispiel Leistung, Gleichheit, Bedürfnisse oder das Los.

Ob Mitarbeitende das Handeln oder Entscheidungen ihrer Führungskraft als gerecht wahrnehmen, hängt von drei Aspekten ab. Für seine subjektive Einschätzung nutzen sie — in der Regel unbewusst — folgende Leitfragen:

1. Sind die (Entscheidungs-)Kriterien geeignet und gerecht?
2. Ist das Vorgehen für die Bewertung angemessen und die einzelnen Bewertungen nachvollziehbar und gerecht?

Handeln und Entscheidungen, die als gerecht wahrgenommen werden.

3. Ist die Art und Weise, wie die Führungskraft ihre Mitarbeitenden — bezüglich Respekt, Höflichkeit und Informationsweitergabe — behandelt, fair und gerecht?

Spannungsfeld Gerechtigkeit und Ressourceneffizienz

Neben der Gerechtigkeit im Team, muss eine Führungskraft ebenfalls für die effiziente Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen Sorge tragen. Und je besser sie die Ressourcen nutzt, desto produktiver ist ihr Team.

Was ist zu tun, wenn in einer Verteilungsfrage die zwei wichtigen Kriterien Gerechtigkeit und Ressourceneffizienz miteinander konkurrieren?

Beispiel: Eine Führungskraft erhält für sein Team nur drei Notebooks, obwohl das Team aus fünf gleichwertigen Mitarbeitenden besteht. Jeder könnte die Ressource Notebook sehr gut für das Homeoffice nutzen. Für die Zuteilung gibt es keine objektiven Entscheidungskriterien.

In solchen Situationen können Sie als Führungskraft ihrem Team weder praktisch noch theoretisch eine ungleiche Zuteilung plausibel machen. Sie müssen entweder auf eine Verteilung verzichten — und damit eine ineffiziente Nutzung von Ressourcen akzeptieren — oder Sie lassen sich eine ungerechte Handlungsweise vorhalten.

Beteiligung der Mitarbeitenden bei Verteilungsfragen schafft Akzeptanz.

Für solche Szenarien liefert die Forschung eine Hilfestellung: Beziehen Sie die Mitarbeitenden in die Entscheidung mit ein. Sie schaffen Akzeptanz durch eine Beteiligung aller, die durch die Entscheidung entweder bevorzugt oder benachteiligt werden. Denn: „Wer von einer Zuteilung negativ betroffen ist, entwickelt dann kein Ungerechtigkeitsgefühl, wenn er diese Entscheidung selbst (mit-)verantwortet.“

Also: Für Verteilungsfragen gibt es im Führungsalltag nicht immer gerechte Antworten. Als Führungskraft können Sie Wahrnehmungen eines ungerechten Handelns durch kluges Vorgehen auf ein Minimum reduzieren.

Umgekehrt bedeutet dies für Sie als Führungskraft, dass Sie keine Angst vor einer Verteilungsentscheidung haben müssen, die keine Gleichverteilung ermöglicht. Sie treffen auf Akzeptanz bei ihren Mitarbeitenden, wenn Sie gute, nachvollziehbare Gründe für Ihre Entscheidung benennen können.

Führungskräfte müssen so gerecht wie möglich belohnen und sanktionieren.



Empfehlungen

- (1) Binden Sie bei Verteilungsfragen ohne sinnvolle Entscheidungskriterien **das ganze Team** offensiv in die Entscheidung ein. Denn, eine relative Benachteiligung erleben Mitarbeitende nicht als Nachteil, wenn sie bei der Entscheidungsfindung beteiligt und damit mitverantwortlich sind.
- (2) Liefern Sie Ihren Mitarbeitenden bei einer Verteilungsentscheidung immer **gute, nachvollziehbare Entscheidungskriterien**. Damit verhindern Sie, dass Ihr Handeln theoretisch und auch praktisch als Ungerechtigkeit wahrgenommen wird.



4 Selbsttest – Führungspersönlichkeit

Wo stehen Sie als gute und wirksame Führungspersönlichkeit?

Bewerten Sie die einzelnen Aussagen offen und ehrlich. Denken Sie dabei nicht zu lange nach, ihr Bauch ist hier ein besserer Ratgeber als ihr Verstand.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Ich habe eine Vision, die ich mit anderen teile und auch umsetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe klare Ziele, die ich auch kommuniziere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne mein Wertesystem und handele auch entsprechend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne die Stärken und Grenzen von jedem meiner Mitarbeitenden und spreche regelmäßig mit ihnen über ihren Status und ihre Entwicklung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Führungsverhalten ist authentisch und für meine Mitarbeitenden bin ich ein Vorbild.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein Bewusstsein für meine Stärken und Schwächen, ebenso für meine Motive und Gefühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne meine Fähigkeiten und weiß auch, was ich nicht kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin selbstdiszipliniert und gut organisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reflektiere regelmäßig mein Führungs- und Gesprächsverhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich und andere motivieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin da, wenn meine Mitarbeitenden mich brauchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein guter Kommunikator.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich behandle meine Mitarbeitenden fair und belohne und sanktioniere sie so gerecht wie möglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich achte auf meine Gesundheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich Sorge für die nötige (Lebens-)Balance zwischen Beruf und Freizeit. <i>(„ausgeglichene Work-Life-Balance“)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Auswertung:

In allen Punkten, die Sie nicht mit „trifft voll zu“ bewerten haben, haben Sie Verbesserungspotenzial. Arbeiten Sie zuerst an den Punkten, die Sie mit „trifft nicht zu“ eingeschätzt haben. Dann die Aspekte dessen Bewertung „trifft eher nicht zu“ lautet. Wählen Sie aber nur drei Punkte aus, die Sie verbessern wollen. Legen Sie geeignete Verbesserungsmaßnahmen fest. Warten Sie nicht, sondern machen Sie direkt den ersten Schritt.

Nachdem Sie alle Maßnahmen erledigt haben, hat sich ihre Führungspersönlichkeit bereits weiterentwickelt. Wiederholen Sie dann die Selbstreflexion und legen wieder Potenzial für Verbesserungen offen. So erschließen Sie Schritt für Schritt Ihr Führungspotenzial, ohne sich in der Menge von Verbesserungsmöglichkeiten zu verzetteln.

5 Tipps für junge Führungskräfte

- 1. **Authentische Führungspersönlichkeit:**
Machen Sie sich Ihre Fähigkeiten, Stärken und Werte bewusst. Entwickeln Sie auf dieser Basis Ihren eigenen Führungsstil. Leben und handeln Sie entsprechend, seien Sie eine authentische Führungspersönlichkeit. Treten Sie immer als Original und nie als eine Kopie auf.
- 2. **Wertesystem(e):**
Handeln Sie nach Ihrem Wertesystem. Aber übertragen Sie Ihr eigenes Wertesystem nie auf Mitarbeitende.
- 3. **Strukturen und Abläufe:**
Signalisieren Sie bei der Übernahme einer Führungsaufgabe Ihren neuen Mitarbeitenden, dass Sie in den ersten vier Wochen die Strukturen und Abläufe kennenlernen wollen. Und dass Sie in dieser Zeit keine Veränderungen anstreben.
- 4. **Ziele:**
Diskutieren Sie mit Mitarbeitenden nicht über die Ziele! Sprechen Sie vielmehr über den Weg, wie sie die Ziele gemeinsam erreichen können und was jeder einzelne dazu beitragen kann.
- 5. **Erfahrungen langjähriger Mitarbeitenden:**
Achten Sie auf die Werte und Erfahrungen von langjähriger Mitarbeitenden. Berücksichtigen Sie diese bei Ihren Entscheidungen. Wenn Sie außerdem deren Verdienste anerkennen, gewinnen Sie deren Zustimmung und Einsatzwillen.
- 6. **Entscheidungen:**
Entscheiden Sie. In der Regel ist es besser, dass Sie eine falsche oder teilweise falsche Entscheidung treffen, als dass Sie keine Entscheidung treffen.
- 7. **Fach- und Führungsaufgaben:**
Erledigen Sie Fachaufgaben nur, wenn kein anderer sie erledigen kann. Als Führungskraft bezahlt Sie das Unternehmen für Führung, nicht für das Erfüllen von Fachaufgaben. Also: Übertragen Sie Fachaufgaben soweit wie möglich auf Ihre Mitarbeitenden.
„*Goldene Regel*“: Maximal **20 %** der Arbeitszeit für **Fachaufgaben** und **80 %** für **Führungsaufgaben**.

6 Checkliste - Vorbild

Sind Sie bereits eine authentische und integre Führungspersönlichkeit oder haben Sie noch Entwicklungspotenzial?

Die nachstehende Checkliste hilft Ihnen bei der Beantwortung dieser Frage.

Checkliste:

Vorbild - Authentische und integre Persönlichkeit

- Ich zeige mein wahres Gesicht und keine Maske.
.....
- Ich kenne meine Stärken und Schwächen, ebenso meine Gefühle und Motive.
.....
- Ich blicke der Realität ins Auge und akzeptiere auch Unangenehmes.
.....
- Ich zeige Größe, indem ich auch meine negativen Seiten offenbare.
.....
- Ich bleibe mir stets selbst treu.
.....
- Ich entwickle meine Persönlichkeit kontinuierlich weiter.
.....
- Ich stehe aufrecht zu meinen Überzeugungen und handele auch danach.
.....
- Ich akzeptiere und toleriere mich, meine Mitarbeitenden und unsere Unterschiede. Denn jeder ist einzigartig – ein Original.
.....

7 Selbsttest – Führungsqualität Präsenz

Jede Führungskraft sollte regelmäßig reflektieren, wie präsent sie für ihre Mitarbeitenden ist. Die folgenden Punkte können Sie dabei unterstützen.

TIPP: Wenn Sie Potenzial zur Verbesserung Ihrer Präsenz erkennen, bitten Sie Ihre Mitarbeitenden um ein Feedback. Die Rückmeldungen können Sie nutzen, um Ihre Präsenz zu stärken und auszubauen.

	selten oder nie	manchmal	häufig	meistens oder immer
Ich bin verfügbar, wenn es brennt und meine Mitarbeitenden in einer Krise stecken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich ungewöhnliches Verhalten wahrnehme, dass auf eine problembehaftete Situation hindeutet, spreche ich den entsprechenden Mitarbeitenden an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich höre aufmerksam und konzentriert zu. Ich lasse mich nicht ablenken und erledige nebenher keine anderen Dinge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stelle mich bei gemachten Fehlern vor meine Mitarbeitenden und übernehme die Verantwortung dafür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lebe im Hier und Jetzt und bin mit meinen Gedanken <u>nicht</u> irgendwo anders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich unterstütze meine Mitarbeitenden in Krisensituationen aktiv bei der Entwicklung einer Lösung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für alle Fälle ist ein geeignetes Hilfesystem (intern oder mit externen Fachkräften) eingerichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Fazit

Die (Arbeits-)Welt ist heute geprägt von Ungewissheit, Komplexität, Veränderungen und Schwankungen. Und nur eines ist sicher, die (Arbeits-)Welt entwickelt und verändert sich auch morgen. Das müssen alle Menschen schlicht und einfach akzeptieren. Was Sie beeinflussen können, ist lediglich Ihre Einstellung, wie Sie mit den Entwicklungen umgehen und wie Sie in der sich wandelnden (Arbeits-)Welt agieren. Jede Veränderung bietet Chancen – auch für Sie.

Ich empfehle Ihnen: Nutzen Sie Ihre Möglichkeiten, auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen. Handeln Sie souverän! Beanspruchen Sie die Freiheit anders – sprich einmalig – zu sein! Und entwickeln Sie Ihre Führungspersönlichkeit authentisch und stetig weiter!

Beginnen Sie damit, das Bisherige zu hinterfragen! Stellen Sie Ihre eigenen Präferenzen und Verhaltensmuster sowie Ihre bisherigen Arbeitsweisen auf den Prüfstand. Blicken Sie aus anderen Perspektiven auf sich und Ihr Team. Mit der nötigen Distanz können Sie eingefahrene, verbesserungsfähige Muster enttarnen. Sie werden viel Gutes, aber auch Schlechtes entdecken. Trennen Sie sich von allem, was eine effektive und effiziente Arbeit erschwert oder behindert. Bildlich gesprochen: Werfen Sie die Teile über Bord, die Sie nicht mehr benötigen und die das Vorankommen Ihres Schiffes bremsen. Suchen und finden Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden funktionierende, neue Wege.

” Gutes bewahren und Neues wagen.
(*Sinnspruch zum Nachdenken*)

Wichtig für Sie als Führungskraft: Mitarbeiterführung kann man lernen und Persönlichkeit kann man auf- und ausbauen. Der Nutzen im beruflichen Alltag zeigt sich in der gesteigerten Wirksamkeit, der natürlichen Autorität, der authentischen Persönlichkeit sowie an einem Plus an Lebensfreude.

9 Quellen und Literatur

Dieses Kompaktbuch ist keine wissenschaftliche Arbeit und betrachtet nur praxisrelevante und zudem bewährte Aspekte der Mitarbeiterführung. Die Ausführungen zum theoretischen Hintergrund habe ich daher kurz gehalten und nur das beschrieben, was für Ihr Verständnis notwendig ist.

Für die bessere Lesbarkeit habe ich auf korrekte Literaturzitate und vollständige Quellenangaben, wie sie für wissenschaftliche Arbeiten erforderlich sind, verzichtet. Die Quellen können Sie den nachstehenden Listen entnehmen.

Sofern Sie Vertiefendes erfahren wollen, können Sie in der entsprechenden Fachliteratur nachlesen. Quellen und eine erste Literaturliste finden Sie ebenso in den nachstehenden Listen. Darüber hinaus können Sie zu Ihrem Informationsbedarf mit Hilfe des Internets weitere passende Fachbeiträge und Bücher finden.

Falls Sie spezielle Fragen haben, dürfen Sie mich auch gerne direkt kontaktieren.

Quellen

www.channelpartner.de

www.do-care.de

www.fuehren-und-wirken.de

www.karrierebibel.de

www.norlan-consult.com

www.leadership-insiders.de

www.unternehmer.de

www.wertesysteme.de

Literatur

Covey, Stephen R., Die sieben Wege zur Effektivität. Campus Verlag, 1992.

Greßer, Katrin / Freisler, Renate, Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln. managerSeminare Verlags GmbH, 2018.

Hofert, Svenja, Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Verlag Springer Gabler, 2018.

Holl, Wolfgang, Führung wagen: Entscheidungs- und Kommunikationshilfen für angehende Führungskräfte. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2017.

Kugler, Sascha, Die Alchimedus Methode. Kompendium der Erforschung von Erfolgsfaktoren für Menschen und Unternehmen. FLVG Verlagshaus, 2011.

Dr. Matyssek, Anne Katrin, Gesund führen: Das Handbuch für schwierige Situationen. Books on Demand, 2.Aufl. 2018

Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Relationales Management, 2003.

Bildnachweis

<https://pixabay.com/de/>

Cover-Bild :

James Hills; [pixabay.com/de; seven-magic-mountains-2650641](https://pixabay.com/de/seven-magic-mountains-2650641)

Persönliche Anmerkung

Ein externes professionelles Korrekturat und Lektorat habe ich für dieses Buch nicht durchführen lassen. Trotz großer Sorgfalt ist es also möglich, dass Sie beim Lesen auf Fehler treffen oder bereits getroffen sind. Ich bitte Sie, großzügig darüber hinweg zu sehen oder mir einfach einen kleinen Hinweis zukommen zu lassen.



*Führung ist ein entscheidender Faktor
für den Erfolg von Unternehmen*

Norbert Landwehr

Berater | Coach | Potenzialentdecker

Potentiale aktivieren. Erfolge ausbauen.

49716 Meppen

Tel.: +49 (0) 59 31 59 79 50

www.norlan-consult.com

kontakt@norlan-consult.com