

**Frau Gerne:** Ist Mitarbeiterführung spannend oder herausfordernd?

**Personalentwickler:** Sie ist definitiv beides! Spannend, weil Führungskräfte mit ihren Teams viel gestalten können. Und herausfordernd, weil sie mit Menschen zusammenarbeiten, die sehr unterschiedlich sind.

**Frau Gerne:** Was braucht man, um Mitarbeiter\*innen führen zu können?

**Personalentwickler:** 4 Ms: **Mann Muss Menschen Mögen!** Und - Führungskompetenz!

**Frau Gerne:** Ist das eine angeborene Fähigkeit? Oder kann man es lernen?

**Personalentwickler:** Führung kann man lernen! Gute Führungskräfte werden gemacht, nicht geboren.

**Frau Gerne:** Wie lernt man Führung? Was macht eine gute Führungskraft aus?

**Personalentwickler:** So viele Fragen ... Folgen Sie bitte dem folgenden **Kompass**, um erste Antworten auf Ihre Fragen zu bekommen.



## KOMPASS zum Ausbau Ihrer FÜHRUNGSKOMPETENZ

### Das Wichtigste vorab: Führungskompetenz ist erlernbar!

Es ist ein **Prozess**. Es ist ein lebenslanges Lernen. Man lernt „Führung“ nicht in einem Seminar, sondern über die Zeit in verschiedenen Führungssituationen, Veranstaltungen und Coachings. Dabei soll jede Person für sich selbst einen stimmigen Weg finden. Auf dem Weg brauchen Sie eine große **Bereitschaft**

- zur **Selbstreflexion**,
- eigene **Glaubenssätze** in Frage zu stellen,
- **neue Pfade** zu gehen,
- sich **Feedback** zu holen,
- viel **Selbstdisziplin** und vor allem die Bereitschaft, die eigene **Komfort-Zone zu verlassen**.

**Führungskompetenz ist ein Konstrukt aus Wissen und Fertigkeiten.** Dazu gehören eine Reihe von Sozialkompetenzen wie Kommunikation, Empathie, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit etc.

**Führungskompetenzen** sind die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Fähigkeiten, die Menschen in die Lage versetzen, sich bei der Bewältigung von Führungsaufgaben (also in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen) selbstorganisiert, das heißt ohne äußeren Anstoß und ohne Hilfe von Dritten, zurechtzufinden.  
(Reiner Bröckermann, 2011)

Im Idealfall übernehmen Sie bereits einige Führungsaufgaben in der Praxis. So können Sie Ihre Praxisfälle bzw. Ihr Verhalten in den Führungssituationen reflektieren, um das **Handlungsrepertoire als Führungskraft** zu erweitern. Darum geht es!

Gute Führung bewirkt Leistung, Zufriedenheit, mehr Vertrauen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Sehr treffend beschreibt es **Ulrich Jordan**:

## GUTE FÜHRUNGSKRÄFTE

„... **führen sich selbst**. Das heißt unter anderem, sie müssen wissen was ihre **Stärken** und **Entwicklungsfelder** sind, wie sie lernen, wie sie sich unter Stress verhalten, was sie ärgert und was sie freut.

... verstehen, **was die Menschen**, mit denen sie arbeiten, **bewegt**.

... setzen herausfordernde **Ziele** und bleiben dran.

... geben ihren Mitarbeitern wertschätzendes und zeitnahes **Feedback**, um sie bei der Lösung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

... bitten ihrerseits Mitarbeiter um **Feedback zu ihrem Führungsverhalten** und **hören gut zu**.

... leben den Satz: „Es geht da lang, wo der **Widerstand** ist.“ Das heißt, sie gehen **Konflikten** mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern nicht aus dem Weg, sondern gehen sie **offen** und **konstruktiv** an.

... **gehen** auf ihre **Leute zu** und warten nicht, dass die zu ihnen kommen.

... haben **Mut** und **Humor**.

... geben ihren Mitarbeitern das Wichtigste, was sie als Führungskräfte besitzen: ihre **Zeit**.

... haben ein Leben außerhalb des Jobs.“

### Führungskräfte sollen sich selbst fragen:

- Welches Menschenbild habe ich?
- Wie wirken meine Glaubenssätze und Erwartungen (an mich selbst und an die Mitarbeitenden) auf mein Verhalten?
- Was sind meine Werte und wie steuern diese mein Führungsverhalten?
- Welche (inneren) Antreiber steuern mein Kommunikations- und Arbeitsverhalten?
- Was motiviert mich im Alltag? Was sind meine Motive und Bedürfnisse?
- Wie will ich führen?
- Wie will ich als Führungskraft wirken?

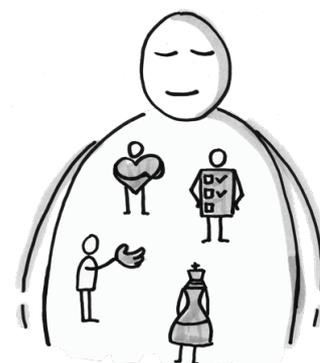
## BASIS UND BODEN

---

### Führungskräfte haben folgende **Aufgaben**:

- Repräsentieren des Arbeitsbereichs,
- Entwickeln und Vermitteln von Visionen und Zielen,
- Informieren, Kommunizieren und Vermitteln zwischen verschiedenen Personen mit abweichenden Standpunkten, Interessen und Denkweisen,
- Delegieren, Kontrollieren und Steuern,
- Gestalten und Entwickeln von Strukturen, Prozessen und Veränderungen,
- Initiieren und Umsetzen von Innovationen,
- Förderung der Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen,
- Förderung der Teamentwicklung.

Demzufolge haben sie verschiedene Rollen: **Repräsentant\*in**, **Kommunikator\*in**, **Moderator\*in**, **Koordinator\*in**, **Mentor\*in**, **Berater\*in**, **Innovator\*in**, **Prozesssteuer\*in**, **Teamentwickler\*in**, **Change Agent\*in**, **Mitmacher\*in** etc.



Unterschiedliche Rollen stellen unterschiedliche Anforderungen. Die Führungsarbeit erfordert somit eine große **Rollenflexibilität** und **Rollenklarheit**.

### ☞ **Folgende Veranstaltungen empfehlen wir als Basis zum Ausbau der Führungskompetenz:**

- Gute Führung – wie geht das?
- Samen und Blüten einer gesunden Führung
- Werte und innere Antreiber: der bewusste Umgang mit dem inneren Kompass
- Führungskraft: Rollen und Erwartungen
- Situatives Führen
- Mitarbeitermotivation als Führungskraft verstehen und betreiben

## FÜHRUNGSINSTRUMENTE

---

**Jede Profession hat eigene Instrumente.** Um allen Führungsaufgaben gerecht zu werden, brauchen Führungskräfte einen gut gefüllten **Werkzeugkasten**.

Die Führungsinstrumente ermöglichen eine **wirksame Kommunikation** und eine **effiziente Arbeitsplanung**. Die Verwendung von Instrumenten entlastet die Führungskräfte und schaffen Zeit für die weitere Aufgaben wie z. B. strategische und konzeptionelle Aufgaben. Entscheidend ist dabei nicht nur, wie gut man bestimmte Instrumente einsetzt, sondern auch das Gespür dafür, in welcher Situation welches Instrument das passende ist.



### **Jede Führungskraft soll sich fragen:**

- Wie sieht mein Portfolio an Führungsinstrumenten aus?
- Wie gut beherrsche ich einzelne Instrumente?
- Wie kann ich meine Führungsinstrumente entwickeln und weiter „schärfen“?

Folgende **vier Instrumente** sind ein absoluter **Must-Have im Koffer** einer Führungskraft:

### **Führen mit Zielen**

Die Zielvereinbarung schafft Klarheit, bringt Orientierung, wirkt auf die Motivation und das Engagement und dient vor allem der Kompetenz-entwicklung der Beschäftigten. Wirksame Führungskräfte reden mit ihren Mitarbeiter\*innen über Ziele und nicht über Aufgaben.

### **Delegation als Führungsinstrument**

Delegieren bedeutet Aufbau von Vertrauen, Schaffung von Verbindlichkeit, Übertragung von Verantwortung und Findung einer Art der Kontrolle. Delegieren heißt auch motivieren. Durch gekonntes Delegieren entlasten die Führungskräfte nicht nur sich selbst, sondern erzielen insgesamt bessere Arbeitsergebnisse. Wirkungsvolles und vor allem nachhaltiges Delegieren erfordert eine durchdachte Vor- und Nachbereitung und eine sichere Führungskommunikation.

## Feedback als Führungsinstrument

Feedback ist essenziell in der Führungsarbeit. Das Instrument hilft den Führungskräften zu erfahren, wie die Mitarbeiter\*innen sich selbst wahrnehmen, um deren fachliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Feedback stärkt die Motivation und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter\*innen. Es ermöglicht den Führungskräften zu erfahren, wie Mitarbeiter\*innen sie wahrnehmen – so erfahren sie über die eigene Verhaltenswirkung.

### Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Mitarbeitergespräche gehören zu den wirkungsvollsten Führungsinstrumenten. Gelungene Mitarbeitergespräche ermöglichen es, gegenseitige Erwartungen zu klären, gemeinsame Ziele zu erreichen, Kritikpunkte aus dem Weg zu räumen, Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und sie zu fördern und zu entwickeln.

#### Apropos: Säge schärfen!

Ein Waldarbeiter sägt mühsam einen großen Stapel Holz und kommt nur langsam und angestrengt voran. Fußgänger kommen am Wegesrand vorbei und beobachten den Holzarbeiter eine Weile. Schwitzend flucht und schimpft er. Die Passanten fragen ihn, warum er denn nicht zuerst seine Säge schärft. Der Holzarbeiter schüttelt entrüstet den Kopf und sagt: "Sehen Sie nicht die viele Arbeit. Ich habe keine Zeit die Säge zu schärfen. Ich muss sägen!"

*(Autor der Geschichte ist Stephen Covey, Management Trainer und Bestseller Autor)*



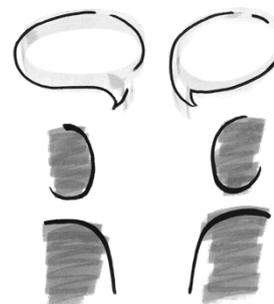
☞ Sie können sich mit diesen Instrumenten in folgenden Veranstaltungen beschäftigen:

- Führen mit Zielen
- Delegation als Führungsinstrument
- Feedback als Führungsinstrument
- Mitarbeitergespräche konstruktiv führen

## FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION

Die Fachliteratur geht davon aus, dass Führungsarbeit zu etwa 80 Prozent aus Kommunikation besteht. Führungskompetenz spielt also eine große Rolle bei der gelungenen Führung! Legen Sie also großen Wert auf die Entwicklung Ihrer **Kommunikationskompetenz** - stufenweise und stetig weiter! Zum Beispiel „Aktives Zuhören“ kann man nie genug lernen.

Zuerst ist es sinnvoll zu verstehen, wie **Kommunikation** eigentlich **funktioniert** (4-Ohren-Modell, Transaktionsanalyse etc.). Im Weiteren gilt es, Gesprächstechniken wie z. B. aktives Zuhören oder verschiedene Fragenarten, zu erlernen und zu üben.



Die Kür und die Pflicht jeder Führungskraft ist die Beherrschung des Konfliktmanagements – Spannungen und Konflikte lösungsorientiert zu betrachten und „gute Kommunikation“ zu gestalten. Konflikte sind einfach Bestandteil unserer sozialen Realität und Führungskräfte sind als klärende und vermittelnde Instanz im Arbeitskontext stets gefragt.

## Folgende Veranstaltungen sind hilfreich:

- Kommunikationsquadrat via Brettspiel (Grundlagen der Kommunikation)
- Transaktionsanalyse: Menschliche Kommunikation verstehen
- Mitarbeitergespräche konstruktiv führen
- Konfliktmanagement für Führungskräfte

Weitere Veranstaltungen finden Sie in der **Rubrik „Kommunikation und Zusammenarbeit“** auf unserem Fortbildungsportal.

<https://bit.ly/3XQAhw2>

## TEAMENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE

---

Teamentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Jede Führungskraft ist ein(e) Teamentwickler\*in. Um dieser Rolle und der Aufgabe gerecht zu werden, bedarf es zuerst des Wissens über die natürlichen **Entwicklungsphasen** eines Teams, über die **Arbeitspräferenzen** der Teammitglieder, was ein Team zusammenhält sowie weiterer **Teamerfolgskriterien**.



Daher gilt es in der Führung oder in der Vorbereitung auf die Führungsaufgaben, sich mit den **folgenden Fragen** zu beschäftigen:

- Wie wird aus einer Gruppe der Mitarbeitenden ein **echtes Team**?
- Wie führe ich ein Team erfolgreich?
- Welche **Rollen** nehme ich als Führungskraft in meinem Team ein?
- Wie gehe ich mit den **Konflikten in einem Team** um?

## Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen auf diesem Gebiet können Sie in folgenden Veranstaltungen erweitern:

- Teamentwicklung als Führungsaufgabe
- Konflikte im Team

## LERNTAGEBUCH ALS BEGLEITER

---

Wie bereits erwähnt, Reflexion ist eine Pflicht-Aufgabe jeder Führungskraft. Und wissen Sie, dass **Schreiben** die **Selbstreflexion** unterstützt?

Der Prozess des Schreibens unterstützt das Nachdenken und kann Ihnen helfen, Ordnung in die Fülle des Erlebten zu bringen. Beim Auf- und Ausbau der Führungskompetenz empfiehlt es sich ein **Lerntagebuch** zu führen. Das Lerntagebuch fördert das Bewusstsein für den eigenen Lernprozess und dient der Überwachung des eigenen Verstehens: Welche Zusammenhänge habe ich verstanden? Welche Inhalte sind mir nicht klargeworden? Was probiere ich in der Praxis aus?

Ein **Beispiel für ein Lerntagebuch** sowie mehr Informationen zu dieser **Lernmethode** finden Sie in unserer **Empfehlung für ein gelungenes Lernen** - auf unserem Fortbildungsportal in der Rubrik „Rund ums Lernen“

<https://bit.ly/3B8co9K>

Ihr Lerntagebuch wird nach und nach zu einem **persönlichen Dokument**, in dem Sie Ihre Gedanken und Ihre persönliche Entwicklung auch über einen längeren Zeitraum hinweg nachvollziehbar machen.

