

1. Was ist „Führen“?

Einstellungen – Aufgaben – Werkzeuge

**Führen heißt, Leistungsprozesse steuern.
Die eigene Energie und die Antriebskräfte von Mitarbeitern werden auf
gemeinsame Ziele hin ausgerichtet.
Wie macht das die Führungskraft?
Indem sie zwölf zentrale Aufgaben wahrnimmt und die richtigen
Kommunikationswerkzeuge verwendet!**

Was heißt „Führen“?

Im Seminar fragen wir unsere Teilnehmer gerne:

„Was alles beeinflusst aus Ihrer Sicht den Führungsprozess?“

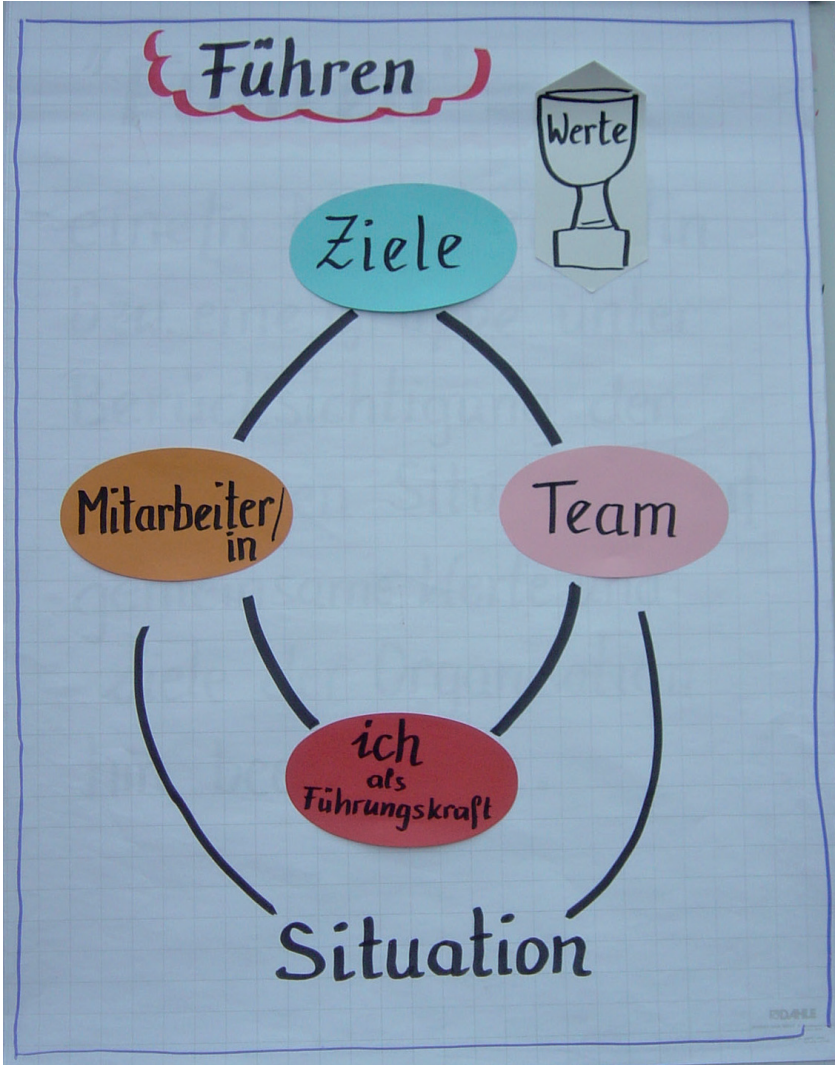
Alles, was dann gesagt wird, lässt sich **auf fünf entscheidende Einflussfaktoren** zurückführen. Diese sind:

- Die Person der Führungskraft selbst, ihre Einstellungen, ihr Führungsverhalten, ihr Umgang mit anderen, ihre Kompetenzen usw.
- Die Mitarbeiter als Einzelpersonen. Individualität drückt sich in besonderen Kompetenzen, einer bestimmten Motivationslage und einem eigenen Erfahrungshintergrund aus. Menschen wollen als individuelle Personen wahrgenommen werden. Erfolgreiche Führung berücksichtigt das.
- Mitarbeiter arbeiten meist in Gruppen (Teams, Abteilungen) zusammen. Gruppen bilden eine eigene Dynamik aus, die von der Führungskraft erkannt und mitgesteuert werden soll.
- Das Zusammenwirken von Führungskraft und Mitarbeitern ist auf Ziele ausgerichtet. Ziele geben an, was geleistet, hergestellt und umgesetzt werden soll und wie dies geschieht. Ziele sind Erfolgskriterien. Die Identifikation mit Aufgaben und Zielen gelingt, wenn ein gemeinsames Verständnis über den Sinn der Tätigkeit besteht, wenn es also gemeinsame Werte gibt.
- Die zielgerichtete Arbeit findet in einer realen Situation statt. Der fünfte Einflussfaktor sind die Bedingungen im Betrieb und im Umfeld. Strukturen, Abläufe und Führungsprinzipien im Betrieb gehören hier dazu, aber auch das regionale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld.

Diese fünf Faktoren können wir nun in einer griffigen Beschreibung zusammenfassen:

„Führen“ heißt, einzelne Mitarbeiter und Gruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele des Betriebs hin zu beeinflussen (steuern, leiten, ermöglichen).

Literatur: Rainer W. Stroebe, Grundlagen der Führung



Führen = Ich – MA – Gruppe – Ziele – Werte

Führungskunst

Den Eisberg in Balance halten

Für die Veranschaulichung der Balance nehmen wir ein **Dreieck**. Dessen Eckpunkte bezeichnen die Ziele, einzelne Mitarbeiter und die Gruppe, die zusammenarbeitet. Umgeben ist das Dreieck von den situativen Bedingungen.

Als Führungskraft muss ich mich nun in diesem Dreieck positionieren:

- Stehe ich näher bei den Zielen und Aufgaben und opfere notfalls das Klima und die Zustimmung der Gruppe?
- Stehe ich näher bei den Personen und gebe der Harmonie den Vorzug, auch wenn dadurch Ziele nicht erreicht werden?

Markieren Sie im Dreieck den Punkt, der Ihrer Position entspricht!

Sie treffen damit eine erste allgemeine Aussage zu Ihrem Führungsstil.

Vielleicht sagen Sie sich: Der markierte Punkt trifft eine Tendenz bei mir, aber ich pendle auch sehr oft im Dreieck.

Dann sind Sie beim situativen Führungsstil angelangt. Entscheidend für die Effektivität der situativen Führung ist aber, dass ich richtig pendle, also dorthin, wo ich erforderlich bin.

Der Pfad guter Führung führt i. A. von der Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter über das Durchblicken und Entwickeln der Zusammenarbeit in der Gruppe hin zur gemeinsamen Ausrichtung auf Ziele. **Alle drei Ecken des Dreiecks brauchen die „Zuwendung“ der Führungskraft.**

Stellen wir uns das Dreieck als Eisberg vor, der im Meer schwimmt, so schauen Ziele und Aufgaben aus dem Wasser.

Dieser Teil (**Sachebene**) macht beim Eisberg ca. 1/7 des Volumens aus. Der Großteil ist unter der Wasseroberfläche. Hier, auf der **Beziehungsebene**, spielt sich auch der Großteil der Führungsaufgaben ab.

Den Eisberg (das Dreieck) in guter Balance zu halten, das ist Führungskunst.

Literatur: Ruth Cohn: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion



Balance halten im Führungsdreieck

Die zwölf Aufgaben einer Führungskraft

Da kommt ja einiges zusammen!

Führen bedeutet, Leistungsprozesse steuern, mit Mitarbeitern, die gerne bei der Sache sind.

Dazu investiert eine Führungskraft in **zwölf Aufgaben**, die aufeinander bezogen sind:

■ **Personalentwicklung:** Mitarbeiter auswählen, beurteilen und fördern. Die beste Mitarbeiterentwicklung erfolgt über die Beteiligung am Planungs- und Entscheidungsprozess und durch die Übertragung herausfordernder Aufgaben. Zielvereinbarung, Überprüfung und Anerkennen der Erfolge sind dabei wichtige Gesprächsanlässe.

■ **Auseinandersetzen mit Problemen:**

Probleme und Schwachstellen erkennen und ansprechen, dabei ein Drittel der Ursachenerforschung widmen, und zwei Drittel der Lösungen für die Zukunft.

■ **Ziele vereinbaren:**

„Nur wenn alle das Ziel kennen (und akzeptieren), stimmt die Richtung!“
Ziele bringen Klarheit und Motivation!

■ **Planen:**

Es geht um den besten Weg zum Ziel oder ein optimales Ergebnis. Eine gute Planung ist bereits die halbe Umsetzung.

■ **Entscheiden:**

Führungskräfte brauchen eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit und gehen dabei ein kalkulierbares Risiko ein. Einbinden der Betroffenen in Entscheidungen erhöht die Akzeptanz.

■ **Delegieren, koordinieren und organisieren:**

Gutes Delegieren ist die größte Chance, Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.

■ **Informieren:**

Selbst informiert sein, sich weiterbilden und für Mitarbeiter den Zugang zur Information sichern. Es muss geregelt sein, welche Informationen dem Mitarbeiter gebracht werden (Bringteil) und welche er sich selbst besorgt (Holteil).

■ **Motivieren:**

Motivation ist eine individuelle Sache und verlangt die Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Mitarbeiter, seinen Werten, Zielen und Kompetenzen.

■ Kontrollieren:

Nicht „nachspionieren“ ist hier gemeint, sondern das Begleiten beim Umsetzen und die gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung. Keine Zielvereinbarung ohne Kontrolle und keine Kontrolle ohne Ziele!

■ Kontakt, **Kommunikation** und Konfliktlösung:

Führungskräfte haben einen kommunikativen Beruf. Sie sind für ihren Bereich normbildend und ein Vorbild.

■ **Gutes Klima** fördern:

Für die Verständigung über gemeinsame Werte und Ziele sorgen (Commitment), positive Einstellung und optimistische Grundhaltung fördern.

■ **Repräsentieren:**

Nach innen und außen ein positives Bild vermitteln.

Die Führungskraft prägt diese Aufgaben mit ihrer Persönlichkeit, dem Führungsstil und der Aufgeschlossenheit für Weiterbildung.



Aura der
12 Führungsaufgaben

Wähle deine Einstellung!

Denn: Einstellungen wirken.

Wir alle tragen eine **Brille**, durch die wir in die Welt blicken: Entweder eine freundliche gelbe oder rosarote Brille oder eine düstere graue.

Und was entscheidend ist: Weitgehend könnten wir **selbst entscheiden**, welche Brille wir tragen.

Es gibt einschneidende Ereignisse im Leben, da ist Betroffenheit, Sorge oder Trauer angebracht. Aber in den vielen Alltagssituationen liegt es an uns, ob wir Misstrauen, Angst und Ärger vor uns hertragen oder Neugier, Zuversicht und Freude. Unsere Grundeinstellung wirkt dabei wie ein Pingpong-Effekt. Die Einstellung steuert unsere Wahrnehmung, und wir nehmen wahr, was wir erwarten. Wir bekommen also die eigene Einstellung mehrfach gespiegelt nach dem Muster „Wie du in den Wald rufst, so hallt es zurück!“. Die eigene Grundeinstellung wird bei allen Begegnungen sichtbar, durch den Gesichtsausdruck, in der Körperhaltung und in der Sprache.

So verwendet jemand mit der düsteren Brille Ausdrücke wie: Wir haben viele Schwierigkeiten, Probleme, das Glas ist halb leer, Fehler sind Makel, schlechtes Wetter, Warum nur?, Positives als Zufall usw.

Der Träger einer hellen Brille sagt hingegen:

Wir haben Ziele und Herausforderungen, das Glas ist halb voll, Fehler sind Chancen, richtige Kleidung, Wie gehen wir es an?, Positives als Ergebnis von Anstrengung usw.

In der Motivation unterscheiden wir den **Erfolgssucher** und den **Misserfolgsvermeider**.

Douglas McGregor hat die beiden Brillen als **X-Typ** und den **Y-Typ** beschrieben.

Der X-Typ sieht den Menschen als von Natur aus bequem und arbeitsscheu, nur durch Zwang zur Arbeit zu bewegen, möchte keine Verantwortung übernehmen usw.

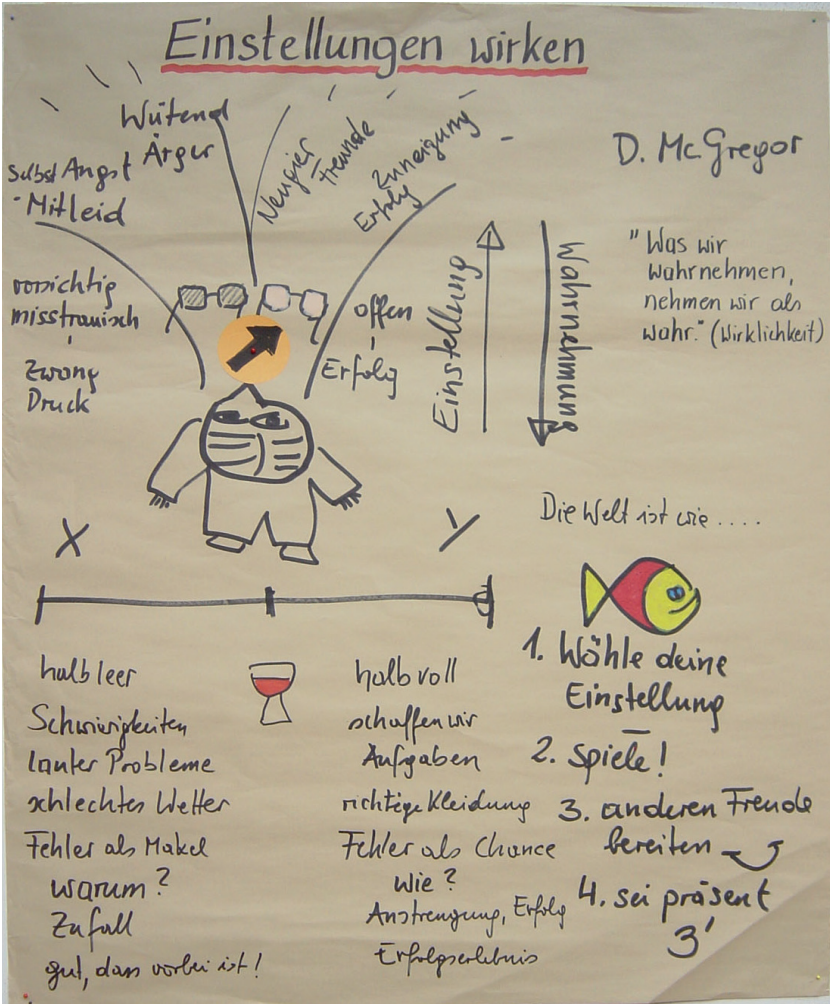
Der Y-Typ sieht Menschen auf der Suche nach interessanter Arbeit, alle möchten ihr angeborenes Potenzial entwickeln, der Mensch setzt sich für Ziele ein, die er akzeptieren kann, besitzt Selbstdisziplin und übernimmt Verantwortung.

Nun das Entscheidende: **Beide Typen haben Recht!**

Gedanken und Einstellungen haben die Tendenz, sich zu verwirklichen. Beide bekommen das, was sie sich zuvor gedacht haben.

Das Buch „Fish!“ beschreibt die Geschichte einer Einstellungsänderung von X auf Y in einer Abteilung.

Literatur: Stephen C. Lundin/ Harry Paul/ John Christensen: Fish!



Zwei Arten, in die Welt zu blicken

Zum Beispiel:

Ein Führungsseminar im Überblick

Ein Seminar ist in gewisser Weise auch ein Produktionsprozess. Die **Leitung eines Seminars und das Führen einer Abteilung** haben viele Gemeinsamkeiten. In beiden Fällen geht es um das Erreichen erstrebenswerter Ziele, wollen Teilnehmer bzw. Mitarbeiter als einzelne Persönlichkeiten wahrgenommen werden, soll die Gruppe eine produktive Dynamik ausbilden und soll eine klare Struktur für Orientierung und Sicherheit sorgen.

Wir wollen in unseren Führungsseminaren diesen Prinzipien möglichst nahe kommen. Der Übersichtsplan ist ein wichtiger Baustein dazu. Vom Seminarstart weg transportiert er die Führungsbotschaft in einem Bild, also auf einen Blick.

Der **Übersichtsplan** sagt fürs erste das, was draufsteht, also Themen und Zeiten.

Aber er vermittelt darüber hinaus noch viel mehr:

- **Eine klare Struktur.** Die Botschaft dabei: Das Seminar hat einen stimmigen Aufbau, die Seminarleiter sind gut vorbereitet, es sollen Themen vermittelt und Ziele erreicht werden.
- **Ansprechende Gestaltung.** Die Botschaft: Die Teilnehmer sind es uns wert, ein schönes (arbeitsaufwändiges) Plakat zu schreiben.
- Handgeschrieben, **persönliche Note:** In diesem Seminar hat auch Individualität Platz, es darf etwas ausprobiert werden, es darf lebendig und bunt sein.
- Die **Aufforderung**, sich einzulassen auf eine interessante und produktive Zeit.

Was gemacht wird und wie etwas gemacht wird, gehört zusammen, im Seminar wie im Betrieb. **Das „Wie“ im Seminar** hat Modellcharakter und vieles davon lässt sich mitnehmen in den Führungsalltag, z.B. für die Gestaltung von Besprechungen.

Das „Wie“ im Betrieb entscheidet über Klima, Identifikation, Engagement und schließlich Erfolg. Führungskräfte prägen diese Betriebskultur.