

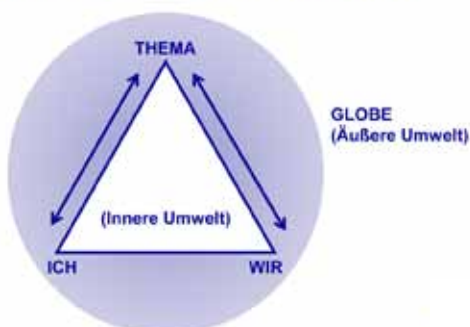
Führungskompetenzen kennen lernen und entwickeln

Führungskompetenzen kennen lernen und entwickeln

Meine Arbeit macht Spaß. Wir sind ein tolles Team. Ich kann meine Ideen einbringen und empfinde eine große Wertschätzung meiner Arbeit. Work-Life-Balance? – Selbstverständlich finde ich genügend Ausgleich. Wir arbeiten hart, aber der Stress wird positiv empfunden, weil

Ein rundum zufriedener Mitarbeiter, ein zufriedenes Team und alle Zielvorgaben erreicht, dass ist der Traum von vielen Führungskräften. Doch in vielen Fällen bleibt es ein Traum, da zu viele Komponenten übereinstimmen müssen. Ruth Cohn verdeutlicht mit ihrem Dreieck zur themenzentrierten Interaktion für die Arbeit mit Gruppen deutlich, wie stark das wir, das ich und das Thema zusammenhängen, sich ergänzen und einander benötigen. Sie bilden die innere Umwelt eines Teams oder einer Gruppe von Mitarbeitern in einer Abteilung ab. Als äußere Umwelt wirkt der Globe, die Unternehmenskultur und die Märkte auf das Gefüge der Gruppe ein. Als Führungskraft kann ich dieses Dreieck gut verwenden, um mein Mitarbeiterteam immer wieder zu analysieren, um Ungleichgewichte aufzuspüren. Wie die Überschrift zur Grafik verdeutlicht, bildet ein Gleichgewicht auch Vertrauen. Eine essentielle Kompetenz einer Führungskraft ist, Vertrauen aufzubauen und aufrecht zu erhalten.

Vertrauen durch Gleichgewicht



Das ich, wir, das Thema und das Umfeld stehen also in einem unmittelbaren Zusammenhang. Als Führungskraft gehört es zu meinen Aufgaben, diese Komponenten im Gleichgewicht zu halten. Da sich alle Komponenten aber stetig entwickeln und verändern, ist es aber auch eine Aufgabe, die nie zu Ende geht. Je nach dem Grad der Bewegung innerhalb der Komponenten gelingt mir diese Aufgabe als Führungskraft mal mehr oder weniger gut. Als Führungskraft darf ich nicht den Wandel stoppen, sondern muss immer nach neuen Wegen suchen, das Gleichgewicht zu optimieren. Hier wird eines deutlich: Als Führungstalent mag ich besonderes Händchen haben, ein natürliches Gespür für ein optimales Gleichgewicht. Doch grundsätzlich kann ich das „Führen“ lernen.

Management by ... - Grundsätzliche Gedanken zum Thema Führung

Das Patentrezept für das Führen von Mitarbeitern ist noch nicht gefunden. Gibt es das überhaupt? Das Führungsthema ist emotional besetzt und komplex, dass es wohl ebenso viele Patentrezepte, wie unterschiedliche Menschentypen bedarf, um eine Lösung zu erhalten. Als Führungskraft ist es aufgrund dieser Komplexität wichtig, dass man Lust auf Führung hat. Es muss einem Spaß machen, sich mit Menschen zu beschäftigen und sich zu überlegen, wie der eine oder andere sowie das Mitarbeiterteam insgesamt mit Spaß, Freude und Elan die vorgegebenen Aufgaben erfüllt. Klingt gar nicht so komplex, ist es aber.

Unterschiedlichste Führungsansätze, gerne mit „Management by ...“ umschrieben, werden in vielen Büchern und Artikeln vorgestellt und diskutiert. Der im Moment aktuelle Ansatz ist der Systemische, der propagiert, dass sich die Führungskraft auf die Gesamtheit der Komplexität einlässt und diese akzeptiert. Sehr einfach ausgedrückt. Doch in dieser Einfachheit trifft es den Nagel auf den Kopf. Anstatt sich auf

einen Führungsstil zu versteifen oder stur nach dem beliebten „Management by Objectives“ zu agieren, ist es als Führungskraft vielmehr wichtig sich flexibel auf die Situation und die Mitarbeiter einzulassen. Umschrieben werden kann dies mit dem „situativen Führungsstil“. Eine Führungskraft muss in der Komplexität der Führung also so flexibel sein, dass sie sich in ihrer Persönlichkeit auf die jeweilige Situation einstellt. Aber dies soll nicht bedeuten, dass sie unberechenbar für den Mitarbeiter wird. Berechenbarkeit ist eine wichtige Führungskompetenz.

Um die Führungsstile vereinfacht darzustellen, reduzieren wir sie auf zwei mögliche Führungsstile: den „anregenden“ und „anleitenden“ Führungsstil. Im anleitenden Führungsstil werden die Ideen und Ziele der Führungskraft nach konkreter Anleitung umgesetzt. Dabei wird der Weg zum Ziel exakt festgelegt und von der Führungskraft laufend kontrolliert.

Im anregenden Führungsstil bezieht die Führungskraft die Mitarbeiter aktiv in die Ideenfindung mit ein. Das Ziel wird gemeinsam festgelegt und der Weg dorthin bleibt Aufgabe des Mitarbeiters. Somit liegt die Verantwortung für die Zielerreichung auch beim Mitarbeiter. Am Ende wird die Zielerreichung dann auch gemeinsam kontrolliert.

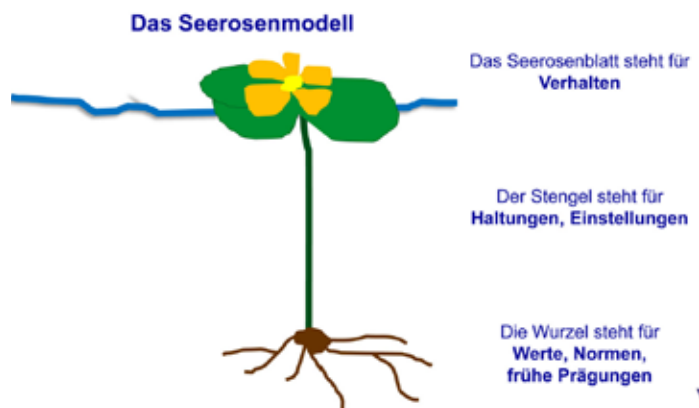
Der anregende Führungsstil ist der in vielen Unternehmen und auch von Führungskräften angestrebte Weg. Auch erfährt der Mitarbeiter in der Regel eine größere Wertschätzung der eigenen Arbeit, durch die Übernahme von Verantwortung. Doch ist er nicht immer der richtige Weg. Zum einen gibt es Situationen, in denen es geradezu erwartet wird, dass die Führungskraft die alleinige Verantwortung übernimmt und zum anderen gibt es Mitarbeiter, die partout keine Verantwortung übernehmen wollen. Als Führungskraft ist also wichtig, den richtigen Stil in der entsprechenden Situation anzuwenden und auf die unterschiedlichen Mitarbeiter zu reagieren.

Mitarbeiter führen – Veränderungen brauchen Zeit

Will ein Mitarbeiter beispielsweise keine Verantwortung übernehmen, doch in meinem grundsätzlichen Führungsstil ist mir gerade diese Übernahme der Verantwortung für die eigene Arbeit wichtig, muss ich mich mit dem Mitarbeiter beschäftigen und Wege suchen, dies zu erreichen. Das „Beschäftigen“ kann mit einem indianischen Sprichwort umschrieben werden: „Ich muss erst einige Zeit in den Mokassins des Anderen gegangen sein, bevor ich ihn verstehe.“

Eine Führungskraft benötigt Einfühlungsvermögen, Empathie und Geduld, um Veränderungen zu erreichen. Lohnt sich diese Mühe? Hierzu ein Modell, das verdeutlicht, ob und wann Veränderungen möglich sind.

Lern- und Veränderungspotential



Der Karrierecoach für Akademiker – www.career-vision.eu
© Dipl.-Ing. (FH) M.A. Angela Schulte

Das Seerosenmodell verdeutlicht dies sehr eindrucksvoll. Die Seerose, als Wasserpflanze verfügt neben Blättern und Blüten oberhalb der Wasseroberfläche einen langen, flexiblen Stängel im Wasser, der sie mit der Wurzel im Boden verankert. Blatt und Blüte sind der flexibelste Teil der Pflanze. Dieser Teil lässt sich leicht verändern. Hier reicht oft ein Feedback, das ermuntert, in seinem Verhalten etwas Neues auszuprobieren und alte Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen. Der Stängel im



Wasser ist schon weniger flexibel. Hier bedarf es schon einer oder gar mehrere positive Erfahrungen, um eine dauerhafte Veränderung zu wagen. Somit muss eine Führungskraft dem Mitarbeiter die positive Erfahrung mit Eigenverantwortung ermöglichen. Mit dieser Erfahrung kann der Mitarbeiter Vertrauen in die neue Situation gewinnen und diese annehmen.

Starr und unflexibel in unserem Modell ist der Wurzelbereich. Er steht für frühe Prägungen, Werte und Normen. Veränderungen in diesem Bereich sind nur aus mir selbst heraus möglich. Somit müsste der Mitarbeiter bereit sein zum Beispiel in einem Coaching herauszufinden, wieso er keine Verantwortung übernehmen will. Es ist für eine Führungskraft sehr aufwendig und oft auch unmöglich, den Mitarbeiter dazu zu bewegen. Mitarbeiterführung stößt hier an Grenzen. Deshalb kann die Entscheidung auch bedeuten, die Tatsache zu akzeptieren und den Mitarbeiter entsprechend zu führen oder, wenn das im Rahmen des gesamten Teams nicht möglich ist, sich von dem Mitarbeiter zu trennen.

Da sind wir mit diesem Beispiel auch bei einer weiteren wichtigen Führungskompetenz – Entscheidungsfähigkeit. Entscheidungen muss eine Führungskraft in allen Situationen treffen, können und wollen.

Das Seerosenmodell eignet sich auch gut für die eigene Reflexion. Denn eine Führungskraft sollte offen für stetige Selbstreflexion und Veränderung sein. Denn das, was von

Mitarbeitern erwartet wird, gilt natürlich auch für die eigene Person. Als Führungskraft bin ich Vorbild.

Die Aufgaben einer Führungskraft

Als Führungskraft gehört das Führen zu meinen wichtigsten Aufgaben und wie aus den vorangegangenen Darstellungen klar wird, ist das eine umfassende Aufgabe. Leider besteht besonders im mittleren Management eine enorme Doppelbelastung zwischen Fach- und Führungsaufgaben. Die Zeit, die für das „Führen“ übrig bleibt, ist oft sehr gering. Sich Gedanken darüber machen, wie die einzelnen Mitarbeiter in der Abteilung oder den Teams erfolgreich und zufrieden arbeiten können, ist oftmals ein Wunschtraum. Somit liegen die Leistungen, die von Einzelnen und dem Team erreicht werden können, weit hinter den Möglichkeiten. Typische Burn-out Syndrome sind gerade in diesen Führungsebenen typisch. Um sich das Dilemma zu verdeutlichen hier einmal die ureigentlichen Führungsaufgaben der Führungskraft auf einen Blick:



Eine Führungskraft muss über Zielorientierung verfügen und fähig sein zu delegieren. Auch sollte sie informieren und offen kommunizieren. Wissen darf nicht zurückgehalten werden. Verlässlichkeit und Berechenbarkeit im Handeln, sind genauso wichtig, wie die schon angesprochene Entscheidungsfähigkeit. Organisieren, koordinieren und den Überblick behalten sind weitere wichtige Aufgaben, die entsprechende Eigenschaften dazu voraussetzen. Sie sollten motivieren und Vertrauen aufbauen können sowie Einfühlungsvermögen besitzen. Der Wille zum Vertrauensvorschuss ist ein weiterer wichtiger Baustein einer guten Führungskraft. Für die reibungslose Arbeit ist auch das Erkennen und der offene Umgang mit Konflikten relevant. Die stetige Kümmern und Motivieren, damit alle auf dem richtigen Weg sind, gehört auch zu den Führungsaufgaben. Auch bei der Abgabe der Verantwortung im Prozess der Zielerreichung, muss die Führungskraft immer bereit sein, die Gesamtverantwortung zu übernehmen. Viel Arbeit, die auch viel Zeit erfordert. Doch in diese Aufgaben wächst man hinein, wenn die notwendigen Kompetenzen als Rüstzeug vorhanden sind.

Die Aufgabe des Teamleiters eignet sich gut, um erste Erfahrungen zu sammeln. Da die Aufgabe des Teamleiters nur wenige Menschen reduziert und in Ihrer Aufgabe klar abgegrenzt ist, bleibt die Führungsrolle überschaubar. Auch besteht eine gute Möglichkeit offenes Feedback von den Teamkollegen zu erhalten. Dieses Feedback hilft, die eignen Führungskompetenzen kennen zu lernen und Sicherheit in Führungsstilen zu gewinnen.

Kann man Führen lernen?

Ja, Führung ist eine Aufgabe, die gelernt werden kann. Grundvoraussetzung ist Lust, Freude und Spaß an der Aufgabe zu haben. Nur wenn ich „Führen“ will, kann ich es tun. Selbstreflexion im Lernprozess ist ein weiterer wichtiger Baustein.

Als erste Lernquellen stehen mir die eigene Lebenserfahrung und übernommene Erkenntnisse zur Verfügung. Grundsätzliche Fragestellungen sind: Wann, wo und wie bin ich in meinem Leben geführt worden und wie habe ich es empfunden? Und Wann, wo und wie habe ich in meinem bisherigen Leben geführt und wie habe ich es empfunden? Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundbausteine für mein eigenes Führungsverhalten und meine eigenen Führungsprinzipien.

Wenn ich nun flexibel bin in meinem Handeln und Verhalten und Prinzipien durch weitere Lebenserfahrung und Erkenntnisse immer wieder reflektiere und bereit bin für Veränderungen, sollte der Karriere als Führungskraft nichts mehr im Wege stehen.

Für die eigene Selbstreflexion hier zum Schluss dieses Artikels noch relevante Führungskompetenzen auf einen Blick:

- Führungswille
- Entscheidungsfähigkeit
- Ziel- und Erfolgsorientierung
- Verantwortungsbewusstsein
- Risikobereitschaft
- Überzeugungskraft
- Unternehmerisches Handeln
- Realitätssinn, Problemsensibilität
- Optimismus
- Begeisterungsfähigkeit
- Motivierungsfähigkeit
- Kontaktfreudigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Ganzheitliches Denken
- Kreativität, Flexibilität
- Vertrauensorientierung
- Ehrlichkeit, Offenheit
- Gerechtigkeitssinn, Fairness
- Kontinuität, Berechenbarkeit
- Einfühlungsvermögen
- Lebens- und Berufserfahrung