

UWE GREMMERS

Neu als Führungskraft

So werden Sie ein guter Vorgesetzter



humboldt

UWE GREMMERS

Neu als Führungskraft

So werden Sie ein guter Vorgesetzter

INHALT

Vorwort	6
Was bedeutet Führen?	9
Gibt es den einen richtigen Führungsstil?	10
Führungsstile im Überblick	11
Handeln Sie authentisch!	13
Rollen einer Führungskraft	14
Rolle als Kommunikationsmanager	15
Rolle als Leistungsmanager	15
Rolle als Teammanager	15
Als Führungskraft denken Sie anders!	16
Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?	18
Ausreichende Kompetenzen	19
Verantwortung	19
Motivationsfaktoren	21
Kommunikationsmanager	33
Was passiert eigentlich bei der Kommunikation?	33
Verzerrungen in der Kommunikation	35
Feinde menschlicher Kommunikation	38
Interpretation	38
Generalisieren	40
Tilgung	40
Modelle der Kommunikation	41
Eisbergmodell	42
Vier-Kanal- oder Vier-Ohren-Modell	44
Transaktionsanalyse	49

Zwei „Königswege“ in der Gesprächsführung	61
Ich-Botschaft nach dem 5-Schritte-Modell	61
Non-direktive Gesprächsführung	68
Paraphrasieren oder sinngemäß Wiederholen	69
Wer intelligent fragt, der führt	71
Trichtermodell – vom Allgemeinen zum Speziellen	72
Fokussieren und Konkretisieren durch Fragen	73
Frage mit eingebauter Skala	74
Direkte und manipulative Fragen	75
Systemische Frage	76
Weiterführende Denkanstöße geben	77
Metakommunikation	78
Gefühle reflektieren	80
Zusammenfassung	81
Konflikte managen	83
Wie entstehen Konflikte?	83
Welchem Ablauf folgen Konflikte?	84
Wesentliche Schritte einer konstruktiven Konfliktlösung	87
Leistungsmanager	90
Führungsinstrumente	90
Zielmanagement	92
Zielmanagement im Unternehmen	93
Konzeption von Zielvereinbarungen	95
Zielfelder	95
Messbare und spezifische Ziele definieren	96

Formulieren Sie die Ziele positiv	98
Welche Gütekriterien erfüllen Ziele?	99
Mit Mitarbeiter oder Team zu Zielvereinbarungen gelangen	101
Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses	103
Zielcontrolling	105
Informationsmanagement	107
Die fünf Verständlichmacher	107
Selbstmanagement	109
Was heißt Delegieren?	110
Persönliches Zeitmanagement	111
Wie wird delegiert?	113
Welche Aufgaben können delegiert werden – welche nicht?	114
Voraussetzungen für erfolgreiches Delegieren	115
Coaching	116
Persönliche Orientierung	117
Strategische Orientierung im Coaching	119
Wesentliche Erfolgsfaktoren beim Coaching	120
Wichtige Faktoren, die den Coaching-Prozess beeinflussen	121
Geeignete Maßnahmen und Lösungswege im Coaching-Prozess	124
Ablauf eines Coaching-Prozesses	127
Unterstützungsmaßnahmen im Coaching	134

Kontrollieren	137
Was beachtet der Vorgesetzte bei seinen Kontrollaufgaben?	138
Wie gehen Unternehmen mit Kontrolle um?	138
Sinn und Zweck des Mitarbeitergesprächs	140
Das Mitarbeitergespräch verfolgt verschiedene Ziele ..	141
Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch	142
Phasen des Mitarbeitergesprächs	144
Ablauf des Mitarbeitergesprächs	145

Teammanager 150

Betroffene zu Beteiligten machen	150
Moderation – was ist das?	151
Teammanager in seiner Rolle als Moderator	154
Hilfsmittel des Moderators	154
Interaktionstechniken	155
Methoden der Moderation	157
Planung einer moderierten Besprechung	164
Ablauf einer moderierten Besprechung	166
Teamentwicklung und Teammeter	169

Literatur 171

Register 173

VORWORT

Eine neue Aufgabe wartet auf Sie – endlich die lang ersehnte Führungsrolle! Doch was bedeutet Führen eigentlich und mit welchen Mitteln und Methoden ist eine gute Führung zu erreichen? Wie ist es möglich, dieser neuen Rolle auch wirklich adäquat gerecht zu werden?

Auf diese und auf viele weitere Fragen gibt Ihnen das vorliegende Buch Antwort. Es steht Ihnen bei Ihren neuen beruflichen Aufgaben hilfreich zur Seite und zeigt Ihnen – anhand vieler konkreter Beispiele – einen sicheren Weg durch die heute gültige Arbeitspraxis. Nicht nur für Ihre Mitarbeiter ist Orientierung zu einem zentralen Begriff geworden, sondern auch Sie selbst brauchen im Dickicht der vielfältigen Leistungsanforderungen Orientierung.

Zu Ihren Leistungsanforderungen gehört demnächst einem Team vorzustehen und die Richtung anzugeben – doch wie können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, Ihnen zu folgen? Welche Schritte sind dazu sinnvoll und effektiv? Welche Faktoren können eine Motivation noch verstärken? Gibt es den einen richtigen Führungsstil und welcher Führungstyp sind Sie? Wie führt man ein Mitarbeitergespräch, das später von Erfolg gekrönt ist? Wie wird delegiert? Welche Aufgaben können delegiert werden – welche nicht?

Wie finden Sie mit Ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen und Lösungswege in einer Problemsituation? Wie entstehen Konflikte? Welchem Ablauf folgen Konflikte? Welche Wege gibt es, Konflikte zu entschärfen und konstruktiv zu gestalten? Wie können Sie es schaffen, die Betroffenen nicht nur über Entscheidungen zu informieren, sondern direkt in den Problemlösungsprozess mit einzubeziehen?

In den Führungsetagen der Unternehmen gilt heute: Die Funktion des effizienten Chefs ist in komplexen Organisationen immer weniger die des dynamischen Machers und „Obersachbearbeiters“, sondern viel eher die eines Trainers, Coaches, Beraters und Controllers. Die Führungskraft in der Rolle eines Team-, Leistungs- und Kommunikationsmanagers verfolgt das Ziel, das Teamwesen so zu entwickeln, dass eine Teamatmosphäre entsteht, aus der heraus Vertrauen, Kooperation und vor allem Leistung erwachsen kann. Denn jeder ist nur so gut, wie das Team, zu dem er gehört oder dem er vorsteht!

Und auch wenn Sie vor der Bewerbung auf eine Führungsrolle gegebenenfalls noch etwas zurückschrecken sollten, ist es ratsam, sich mit den verschiedenen Praktiken von Führungskräften vertraut zu machen, denn nur so verset-

zen Sie sich in die Lage, vom Reagierenden zum Mit-Agierenden zu werden. Das Wissen um Zusammenhänge hat noch nie geschadet, und wer weiß, vielleicht kommen Sie ja auf den Geschmack ...

In jeder Hinsicht viel Erfolg!

Uwe Gremmers

WAS BEDEUTET FÜHREN?

Eine Führungskraft ist wie ein guter Lotse, der ein Schiff durch verschiedenartige Gewässer bringt. Er gibt nicht nur Richtungshinweise, sondern sorgt auch dafür, dass der Kurs gehalten wird. Dies spiegelt auch das Wort Führen wider, das ursprünglich „in Bewegung setzen“, „jemanden geleiten“ bedeutet. Dabei fehlen jegliche Hinweise auf Hierarchien, Kontrolle oder Zensur.

Die Funktion der Führung besteht heute nicht nur darin, Arbeiten vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern sie liegt vor allem darin, Menschen zu bewegen, und zwar auf Dauer und zielorientiert. So einfach dieser Satz auch klingen mag, so oft erlebt man jedoch in der Praxis, dass sich Führungskräfte zwar intensiv um das WAS kümmern, das WIE allerdings dabei unberücksichtigt lassen, anstatt wirklich zu führen und sich mit den wichtigen Fragen auseinander zu setzen: Wie läuft der Prozess? Wie können wir unsere Leistung steigern? Wie gehen wir vor? Wie kommen wir an unser Ziel?

Um zu führen, schaffen Sie als Führungskraft die notwendigen Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeiterinnen

Führen bedeutet „Menschen bewegen“. Dies geschieht zielorientiert und auf Dauer.

und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient innerhalb dieses Rahmens zu erfüllen. Das bedeutet konkret, dass die Aufgaben, die Verantwortung

und die Befugnisse, die die Mitarbeiter erhalten, in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Allerdings zeigt sich in der Arbeitswelt immer wieder, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern zwar Aufgaben und auch Verantwortung übertragen, ihnen die notwendigen Befugnisse jedoch nicht zugestehen. Mittelfristig führt dies zwangsläufig zu einer Verringerung der Kompetenzen auf Seiten des Mitarbeiters.

Die Funktion des effizienten Chefs ist in komplexen Organisationen immer weniger die des dynamischen Machers und „Obersachbearbeiters“, sondern viel eher die eines Trainers, Coaches, Beraters und Controllers.

Gibt es den einen richtigen Führungsstil?

Die Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat, und dessen Grad an beruflicher Kompetenz beeinflussen den Stil, wie der Mitarbeiter zu führen ist. Je nach Situation und

Kompetenz des Mitarbeiters sind verschiedene Führungsstile angebracht. Die Klaviatur einer professionellen Führung reicht dabei von autoritärer Führung mit klaren Vorgaben und Entscheidungen bis hin zum „Loslassen“.

Die Mitarbeiter werden bei dem autoritären Führungsstil in die Entscheidungsfindung nicht einbezogen. Beim situativ-autoritären Führungsstil werden die Mitarbeiter indirekt in Entscheidungen einbezogen, da ihre fachliche Meinung abgefragt wird. Die Entscheidung liegt jedoch immer noch bei der Führungskraft. Beim situativ-partizipativen Führungsstil hingegen finden Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam eine Lösung. Der Mitarbeiter entscheidet also mit. Beim bewussten Laisser-faire-Stil trifft der Mitarbeiter im Rahmen seiner Aufgaben, seiner Verantwortung und seiner Befugnisse eigenverantwortlich Entscheidungen und handelt entsprechend, ohne jegliches Zutun der Führung.

Führungsstile im Überblick

- **Autoritärer Führungsstil:** Die Führungskraft trifft die Entscheidungen und informiert seine Mitarbeiter darüber. Diese Form der Führung ist sinnvoll, wenn es sich um strategische Entscheidungen und um die Vorgaben von übergeordneten Zielen geht.
- **Situativ-autoritärer Führungsstil:** Mit diesem Führungsstil ist gemeint, dass dem Mitarbeiter bewusst

ist, dass sein Vorgesetzter die Ansicht des Mitarbeiters hören möchte. Dies geschieht mit dem Ziel, dass die Führungskraft eine ausreichende Datenbasis zur Entscheidungsfindung zur Verfügung hat. Diese Datenbasis bildet die Grundlage für Entscheidungen, die die Führungskraft trifft. Es handelt sich um eine Variation von autoritärer Führung.

- **Situativ-partizipativer Führungsstil:** Hier ist die Führungskraft „gleicher unter gleichen“. Gemeinsam mit seinen Mitarbeitern werden Lösungen gesucht. Nicht zu verwechseln ist dieser Führungsstil mit Harmonie oder einer übertrieben partnerschaftlichen Führung. Sie treffen mit Ihrem Mitarbeiter gemeinsam Vereinbarungen und achten darauf, dass diese eingehalten werden. Das bedeutet auch, dass Sie als Manager bei Bedarf Ihren Mitarbeiter mit Problemen konfrontieren und mit ihm gemeinsam Lösungen entwickeln. Wichtig ist, dass Sie für Ihren Mitarbeiter immer berechenbar sind, als jemand der den Kurs klar vorgibt und innerhalb dieses Rahmens kooperativ mit dem Mitarbeiter Vereinbarungen trifft und bei Schwierigkeiten hilft und unterstützt.
- **Bewusster Laisser-faire-Stil:** Hiermit ist gemeint, dass die Führungskraft ein umfassendes Aufgabenpaket dem Mitarbeiter delegiert und es dem kompetenten Mitarbeiter überlässt, wie er diese Aufgaben realisiert. Die Führungskraft „lässt los“, ohne das vom Mitarbeiter gefundene Ergebnis in irgendeiner Form zu kritisieren. Dieser Stil setzt einen kompetenten Mitarbeiter voraus. Führung findet in diesem Fall an der „langen“ Leine statt.

Handeln Sie authentisch!

Die zuvor aufgeführten Stile sind weder gut noch schlecht, sondern je nach Situation sinnvoll einzusetzen. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass Führungskräfte nicht authentisch handeln.

Ein Weiterbildungsinstitut hatte unter seinen akademischen Mitarbeitern eine auffallend hohe Fluktuation. In der Analyse dieser Fluktuation konnte festgestellt werden, dass der nicht authentische Führungsstil des Geschäftsführers die Ursache war. So wurden die Mitarbeiter zum Beispiel zu einer Besprechung eingeladen, um miteinander Probleme zu lösen. Dem Geschäftsführer war jedoch nicht bewusst, dass alle Vorschläge, die von Seiten der Mitarbeiter kamen, durch ihn – rhetorisch geschickt verpackt – abgewiesen wurden. Dieses nicht klar berechenbare Verhalten des Geschäftsführers führte bei den Mitarbeitern zu Frustrationen, innerer Kündigung und endlich wirklicher Kündigung. Sinnvoll wäre ein authentisches Verhalten der Führungskraft gewesen.

Wenn Sie eine bestimmte Lösung für ein Problem favorisieren, dann teilen Sie das Ihren Mitarbeitern mit. Gerne können Sie die Hintergründe Ihrer Entscheidung aufzeigen, jedoch grundsätzlich in Frage zu stellen ist diese nicht mehr. Jetzt handeln Sie authentisch und Ihre Mitarbeiter wissen, welchen Standpunkt Sie vertreten. Durch dieses authentische und eindeutige Handeln entsteht bei Ihnen

Mitarbeitern Orientierung und ein natürlicher Respekt vor Ihnen als Führungskraft. Dies heißt natürlich nicht, dass dies ein Freibrief für jegliche Form der autoritären Führung ist, denn es bedarf weiterhin eines behutsamen Abwägens, welcher Stil in einer speziellen Situation geeignet erscheint.

Rollen einer Führungskraft

In Ihrer Rolle als Führungskraft denken und handeln Sie anders, als in Ihrer Rolle als Privatperson oder in Ihrer Rolle als Kollege. Was ist damit gemeint?

In Ihrer Rolle als Kollege hatten Sie vermutlich zu den Kollegen, die Ihnen sympathisch waren, intensiveren Kontakt. Dies ist ein ganz normales Verhalten. In Ihrer Rolle als Führungskraft denken und handeln Sie jetzt anders. Gerade die Mitarbeiter, die Ihnen vielleicht nicht so liegen, sind Ihre Herausforderung, an der Sie wachsen können. Sollten Sie aus Sympathiegründen diese Mitarbeiter vernachlässigen, so kommen Sie immer stärker in ein Motivationsproblem, denn die Frage, die sich stellt, lautet: Wie finde ich den Schlüssel zu diesem Menschen? (Denn Führen bedeutet ja Menschen zu bewegen!)

In Ihrer Position als Führungskraft werden vom Unternehmen und von den Mitarbeitern bestimmte Erwartungen an Sie gestellt. Diese Erwartungen basieren auf bestimmten

Führungsrollen und Werten, denen Sie als Führungskraft gerecht werden müssen.

Rolle als Kommunikationsmanager

In dieser Rolle sind Sie ausgleichend und beherrschen die Kunst der Gesprächsführung, um gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Lösungen für ein Problem zu finden. Sie bereiten gleichsam den Nährboden, auf dem herausragende Leistung gedeihen kann. Sie beherrschen die Techniken der non-direktiven (motivierenden) Gesprächsführung und setzen diese gezielt ein, um den Mitarbeiter zu bewegen.

Rolle als Leistungsmanager

Um ein Schiff zu steuern, bedarf es wichtiger Navigationsinstrumente. Die Führungskraft beherrscht die wesentlichen Führungsinstrumente und wendet diese an, damit ihr das Ruder nicht aus den Händen gleitet. Zugleich setzen die Führungsinstrumente hilfreiche Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fest.

Rolle als Teammanager

In dieser Rolle wissen Sie um gruppendynamische Prozesse und steuern Ihr Team behutsam, um Veränderungsprozesse gemeinsam mit Ihrem Team zu gestalten. Vor

allem die Techniken und Methoden der Moderation helfen Ihnen dabei, sowohl das Teamklima zu fördern als auch mit Ihrem Team gute Leistungen zu erbringen. Um die Leistung Ihres Teams zu steigern, setzen Sie zum Beispiel den Teammeter ein (siehe Seite 169 f.).

Als Führungskraft denken Sie anders!

Auffallend ist, dass die meisten Menschen bei Konflikten oder Problemen eine andere Person dafür verantwortlich machen; man denkt in Schuldzuweisungen.

So äußerte sich beispielsweise ein Teamleiter dahingehend, dass seine Mitarbeiter kein Interesse daran hätten, sich in

Wichtig ist, das bereits Erreichte herauszustellen und nicht darauf zu pochen, dass das Ergebnis immer noch nicht den Erwartungen entspricht.

Besprechungen zu beteiligen und Lösungen für Probleme zu suchen, wo er doch extra einen regelmäßigen „Jour fixe“ für die Mitarbeiter anberaunt hätte. Auf Nachfrage erklärte er, dass er sich sorgfältig auf diese Besprechungen vorbe-

reite, die zu besprechenden Punkte auf ein Flipchart notiere, wie im Moderationsseminar gelernt, und diese Punkte einen nach dem anderen bearbeite. Erst als alle Punkte besprochen waren, wobei dieser Teamleiter meist selbst wesentlich zur Lösungsfindung beigetragen hatte,

wurde die Frage gestellt, welche anderen Themen und Probleme aus Sicht der Mitarbeiter noch zu besprechen seien. Alles blieb still, obwohl bekanntlich etliche Probleme in der Gruppe bestanden.

Was macht er falsch? Er denkt nicht in Prozessen, nicht im WIE gestalte ich Prozesse, sondern er folgt einem Ursache-Wirkung-Denken, innerhalb dessen der Mensch mit großer Wahrscheinlichkeit als Ursache gesehen wird. Als er überlegte, wie er die Besprechung anders gestalten könnte, um die Mitarbeiter zu aktivieren, kam er auf den Gedanken, lediglich den Ablauf seiner Besprechungen umzudrehen. Zuerst wurden die Teilnehmer nach ihren Themen befragt und erst danach wurden die anderen Tagesordnungspunkte bearbeitet. Jetzt herrschte eine rege Beteiligung von Seiten seiner Mitarbeiter. Die Mitarbeiter waren nicht daran gewohnt, 30 Minuten konzentriert zuzuhören und erst dann befragt zu werden. Nach längerem Zuhören wurden sie einfach nur müde und nahmen eine „Fernsehesselhaltung“ ein. Erst nachdem sie für sich einen persönlichen Nutzen erkannten und ihre Probleme bearbeitet wurden, waren Sie motiviert, auch andere Ideen und Informationen anzuhören.

Eine Führungskraft sieht also Probleme und Schwierigkeiten zuerst nicht durch Personen verursacht, sondern versucht Prozesse und Abläufe so zu gestalten, dass sich Veränderungen und Verbesserungen entwickeln können.