



Schluss mit grauer Theorie & Gequatsche

Ohne fundiertes Wissen & Kompetenzen im Bereich Selbstorganisation, Mitarbeiter- & Teamentwicklung wird man als Führungskraft verbrannt oder verpasst den Anschluss. Als Systemischer Management Coach und studierte Betriebswirtin unterstütze ich Dich mit meinem Team. Für eine vertrauensvolle & produktive Zusammenarbeit im Team. Für Deinen Erfolg im Berufsalltag. Im Folgenden findest Du erste Details zum Thema Führung.

Kathrin Nökel

Expertin für Kompetenz- & Teamentwicklung

Kann man Führung lernen?

In der Personalabteilung des mittelständischen Maschinenbauunternehmens KNORX werden Pläne geschmiedet. Die neue Geschäftsführerin war der Ansicht, dass die Führungskräfte bei KNORX endlich mal geschult werden sollten. „Machen Sie mal einen Vorschlag, Frau H., was die Bereichs- und Abteilungsleiter, aber auch die Schichtführer bei uns über Führung lernen sollten.“ Frau H., die sich bisher nur um Personalverwaltung gekümmert hatte, freut sich, eine neue Aufgabe zu bekommen. Sie überlegt sich, welche Themen denn da passen könnten: Kommunikation, Zeitmanagement, Mitarbeitergespräche führen, Konfliktmanagement - das steht zuletzt auf ihrer Liste, denn das waren die Themen, auf die sie bei ihrer Recherche am häufigsten gestoßen ist. Die Firma KNORX schickt also nach und nach ihre Führungskräfte auf diese Schulungen. Die Geschäftsführung macht nicht mit, denn das könnte ja so wirken, als wären sie keine Führungsprofis.

Holger S. ist gerade aus seinem Team heraus zum Teamleiter befördert worden. Die Umstellung ist weniger leicht als gedacht, irgendwie verhalten sich die Kollegen plötzlich so komisch zu ihm. Er hat also große Erwartungen an die Führungstrainings, dass sie ihm helfen, mit der Situation besser klar zu kommen.

Im Training Mitarbeitergespräche bekommt er einen ziemlich langen Leitfaden, der ihm für sein Team teilweise unpassend erscheint und einige Modelle zum Thema Gesprächsführung, dazu Tipps und Tricks vom Trainer. Die Übungen im Training waren ganz ok, aber sie scheinen ihm weit weg vom Alltag und was ihm jetzt die 4 Ohren einer Nachricht bringen, hat er auch nicht verstanden. Wenn er Kollegen fragt, was eigentlich von ihm als Führungskraft erwartet wird, bekommt er widersprüchliche Antworten. Es ist alles sehr verwirrend!

Was wir vorhaben, weshalb und wie?

Viele Unternehmen aller möglichen Branchen bieten heute Programme zur Qualifizierung ihrer Führungskräfte auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen, und die Personalabteilungen leisten oft enorme Arbeit. Neben maßgeschneiderten Inhouse Programmen werden Führungskräfte auch zu offenen Trainings geschickt, bei denen sie sich branchenübergreifend mit Führungsthemen auseinandersetzen können.

Und dennoch: bei vielen, auch langjährigen Führungs-Praktiker*innen ist trotz Schulungen nie wirklich angekommen, was Führung eigentlich im täglichen Leben bedeutet. Das ist kein akademisches Defizit. Jedes Jahr entstehen Regalmeter an Führungsliteratur und Forschung. Es geht vielmehr um ganz konkrete Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit: Solange ich keine Vorstellung davon habe, welche Verantwortung mit meiner Funktion einher geht, werde ich diese in letzter Konsequenz nicht ergreifen.

Führungsverantwortung bedeutet: Antworten geben. Das kann aber nur denjenigen gelingen, die sich die richtigen Fragen stellen. Und dazu reicht das eigene Erfahrungswissen zu Führung meist nicht aus.

Hier setzen wir an. Wir wollen reflektierte Praktiker*innen. Wir unterstellen nicht, dass Führung, die in erster Linie aus der persönlichen Erfahrung abgeleitet wird, etwas Schlechtes sei. Im Gegenteil: unsere reflektierte Erfahrung ist ein wesentlicher Kompetenzschatz! Doch konnten wir in verschiedensten Branchen von IT, Industrie bis Pflege und mit den unterschiedlichen Zielgruppen von Geschäftsführung bis operative Führung beobachten: wer in der Lage ist, das eigene Handeln durch die Brille eines guten Modells zu reflektieren, dem fallen plötzlich neue Möglichkeiten auf. Das nennt man deduktives, aus allgemeinen Strukturen abgeleitetes – Denken.

Wir bieten dir also in unserem Professional People Leadership-Programm an, dass du deine induktive, also persönliche und erfahrungsgeladene Perspektive auf Führung um eine deduktive nicht nur ergänzen kannst. Du wirst beide Kompetenzbereiche zielführend verschränken und deine Führungspraxis damit auf ein neues Level heben.

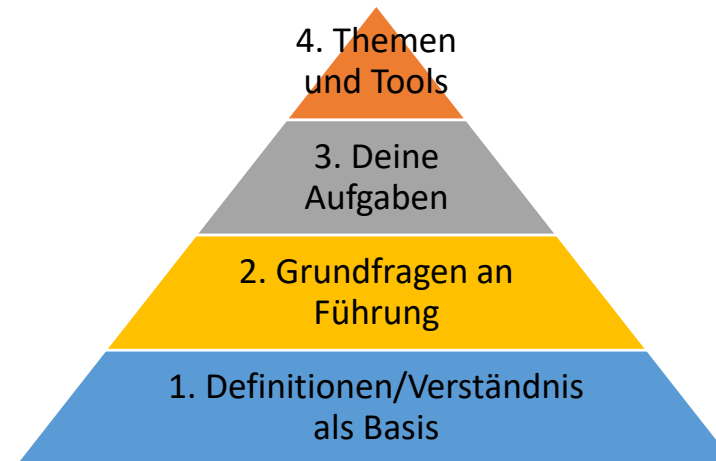
Induktives und deduktives Wissen verbinden und auf ein höheres Level kommen

	Induktiv = aus eigener Erfahrung	Deduktiv = aus allgemeinen Strukturen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht immer reflektiert - Schmalere Ressourcenzugriff - Wenig veränderungsaffin 	<ul style="list-style-type: none"> - Muss erst gelernt werden - Ist oft als passives, nicht in der Praxis angekommenes Wissen diskreditiert - Unterliegt einem historischen Wandel und muss immer wieder überprüft werden
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Sofort zugänglich + Schnelles Denken + Erprobt und psychobiologisch verankert 	<ul style="list-style-type: none"> + Von vielen erprobt, evaluiert und validiert + Bietet neue Sichtweisen + Ermöglicht verständliche Begründung + Langsames Denken erlaubt das Erkennen systemischer Zusammenhänge + Ermöglicht neues Handeln

Wenn du uns auf diesem Weg folgst, wirst du in der Lage sein, deine Erfahrungen kritisch und konstruktiv zu reflektieren, abstrakte und allgemeine Modelle auf deine je spezifische alltagspraktische Situation anzuwenden und dadurch dein Handlungsspektrum, um neue Herangehensweisen zu erweitern. dein Führungshandeln wird reflektierter und elastischer, weil du vor neuen Situationen keine Scheu mehr haben musst. Dein Ressourcenkoffer ist dann von beiden Seiten bestens gefüllt.

Wir fangen gern an, das Haus vom Fundament zu bauen. Deswegen wollen wir dir nicht zuerst die berühmte Tool-Box in die Hand drücken. Wir wollen Dich ermuntern, dein Fundament zu errichten. dein Grundverständnis zu klären. Damit aus Haltung Handlung wird.

So bauen wir unser Konzept auf:



Drei Definitionen von Führung und was sie praktisch bedeuten.

"The only definition of a leader is someone who has followers." Peter Drucker 09.04.2013

„Will man sich auf dem Gebiet der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Pracht-Straßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder wild wuchernder Slums.“ⁱ

Dieses von 1995 stammende Zitat ist über die Zeit nur noch richtiger geworden. „Der Führungsforscher Dennis Tourish (2014) hat mit Stand November 2014 allein 96.017 bei Amazon gelistete Bücher ausgewiesen, die „Leadership“ in ihrem Titel tragen“. ⁱⁱ

Wir werden uns also mit bestem Wissen um unseren ignoranten Umgang mit den potenziellen Quellen und der ungemein umfangreichen Forschungslage auf das beschränken, was uns als nutzenstiftend und erkenntnisfördernd erscheint. Auf das, was wir kennen und im Alltag praktisch nutzen. Unsere Absicht ist ja nicht, zur Führungsforschung beizutragen. Unsere Absicht ist es, Führungsforschung für die Praxis besser aufzubereiten. Nicht jede Trivialisierung wird sich dabei vermeiden lassen. Viele potenzielle Quellen werden unerwähnt bleiben, weil wir den Verweisketten nicht auf den Grund gehen werden. Ohne diese Grundsatzentscheidung wäre unser Projekt uferlos für uns und Dich als Leser*in nutzlos.

Beginnen wir mit den Begriffen: Sind Führung, Leadership und Management Synonyme? Leadership wird gern als Ersatz für den im deutschen Sprachraum historisch kontaminierten Begriff des Führers benutzt. Tatsächlich haben nicht wenige Menschen in Führungspositionen nach wie vor Berührungängste mit ihrer eigenen Funktion, weil die historische Erfahrung von Diktatur Glaubenssätze über Führung einfärben.

Eine allgemeingültige Definition von Führung lässt sich aus der Literatur zum Thema nicht herausdestillieren. Neben einer historischen Abfolge verschiedener Führungsansätze haben sich konkurrierende Definitionen etabliert. Jede dieser Definitionen stecken unterschiedliche Implikationen und Menschenbilder. Das macht ihren Sinn und Nutzen für die alltägliche Praxis aus. Drei wollen wir dir hier anbieten:

Definition klassisch:

Führung ist die zielbezogene Einflussnahme auf Einstellung und Verhalten durch Kommunikation.

Vorsicht: Diese Definition wird oft im Top-Down Sinn missverstanden. Aber bei genauerem Hinsehen steht da gar nicht, wer wen zielbezogen beeinflusst – jeder nämlich jeden. Und zunächst ich mich selbst. Was ich brauche, ist: ein Ziel! Ich muss wissen, wohin ich führe, um dann geeignet zu kommunizieren.

Warum auf Einstellung und Verhalten? Stell dir vor, du bist technischer Leiter und führst drei Hausmeister. Einer der Hausmeister hat sein eigenes Ordnungssystem und räumt das Material zwar auf, aber so, dass es die anderen nicht finden. Einfluss aufs Verhalten im Sinn der Definition bedeutet in der Folge, der Hausmeister nutzt das gemeinsame Ordnungssystem dann, wenn die Führungskraft es anweist oder beobachtet. Bleibt das aus, ist alles wie bisher. Viel

entspannender und konfliktärmer für alle wäre es doch, der Hausmeister würde seine Einstellung ändern. Dann kann er sich im Sinne des Ziels nämlich selbst führen.

Definition systemisch:

Führung ist das Aushandeln von Anliegen und Interessen mit dem Ziel der Förderung der Selbstorganisation der Beteiligten.

Hier geht es darum zu erkennen, dass Führung in wechselnden, miteinander verwobenen Abhängigkeiten vollzogen wird. Führung ist dann erfolgreich, wenn das, was anderen Personen, aber auch den nicht-menschlichen Systembeteiligten wie Prozessen, Strukturen, Systemen, wichtig ist, Berücksichtigung findet. Führung ist damit im Kern konflikthaft. Das heißt, der Konflikt ist der Normalfall und nicht der Unfall der Führung und sie ist im Kern für diese Aushandlungsprozesse da. Ziel ist es, die kompetente Selbstführung aller zu steigern, so dass Selbstführung wichtiger wird als Fremdführung.

Definition agil:

Führung ist eine Funktionalität, die das System situativ und selbstorganisiert so verteilt, dass Komplexität bewältigt wird.

Bei der agilen Definition ist allen klar, dass es vielleicht jemanden gibt, der Führungskraft heißt, aber wirklich wichtig ist das nicht. Wenn es noch eine Führungskraft gibt, dann pflegt sie eine Haltung des „Humble Leadership“, des Dienens und Unterstützens. Die Kernfrage ist: was brauchst du/ihr, um gut arbeiten zu können. Führung kann zwischen den Akteuren situativ wechseln, je nach Lage und Bedarf. Sie kann auch an Prozesse und Regeln abgegeben werden. Dann führt die Struktur, an der sich alle orientieren. So wie wir ja auch meistens ganz gut mit unserer Selbstführung im Straßenverkehr klarkommen, solange sich alle im Rahmen der akzeptierten und verstandenen Regeln bewegen.

Für deine Praxis:

1. Mit welcher Definition kannst du Dich am meisten identifizieren und weshalb?
2. Stell dir vor, du nimmst Deine Lieblingsdefinition radikal ernst: was würde das an deinem Verhalten als Führungskraft ändern?

Auf den 10 Grundthesen beruht Führung - worauf muss Führung Antworten geben?

Wie war das eigentlich bei dir, als du befördert worden bist? Ist dir gleich klar gewesen, was auf dich zukommt? Konntest du dich ausreichend mit Führungsfragen befassen? Oder war es eher der Sprung ins kalte Wasser?

Ob du dich nun mehr oder weniger gut auf deine Verantwortung vorbereitet gefühlt hast – wir wollen dich mit einigen Grundthesen bekannt machen, die dir eine erste Struktur geben.

Wer die 10 Grundthesen verstanden und verinnerlicht hat, hat damit immer einen inneren Kompass zur Verfügung. Dieser innere Kompass erlaubt uns, die richtigen Fragen zu stellen, damit wie Herausforderungen in der Führungsarbeit sinnvoll begegnen. Oder war dir immer schon bewusst...

- ... wozu braucht es mich als Führungskraft an meinem Platz?
- ... in welchem konkreten Umfeld bin ich Führungskraft?
- ... was muss ich als Führungskraft alles im Blick haben, wenn ich wirksam werden will?
- ... wofür werde ich überhaupt bezahlt, oder: was ist mein Mehrwert für das Unternehmen?
- ... wer stellt welche Anforderungen an mich und wie gehe ich damit um, wenn sich diese Anforderungen widersprechen?

Unsere 10 Grundthesen der Führung sollen dir helfen, Überblick zu bekommen, frage dich dabei:

1. Mit welcher Grundthese hat mein aktuelles Problem zu tun?
2. Welche Frage muss ich mir stellen?
3. Welche möglichen Handlungsoptionen ergeben sich daraus.

So helfen dir die 10 Grundthesen im Alltag, dich selbst zielorientiert zu coachen.

Grundthese	Erklärung	Mögliche Führungsfragen
<p>1. Führung ist systemisch</p>	<p>Führungskräfte sind dann erfolgreich, wenn sie im Sinne des größeren Ganzen denken und Partikularinteressen nach hinten stellen können. Führungskräfte müssen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf das umgebende System reflektieren und dieses in ihr Handeln aktiv einbeziehen. Und dafür sorgen, dass andere das auch tun.</p>	<p><i>Wie gut kenne ich mein systemisches Umfeld? Wie gut bin ich vernetzt? Wie Sorge ich dafür, dass bei aller gesunden Konkurrenz der Beitrag zum gemeinsamen Ganzen im Vordergrund steht? Wo denke und handle ich in zu einfachen Wenn-Dann-Beziehungen?</i></p>
<p><i>Max K. ist Abteilungsleiter von 4 Teams. Einem der Teamleiter hat er ein umfangreiches Projekt übergeben, das große Management Aufmerksamkeit genießt. In der Folge kommt der Teamleiter nicht mehr dazu, sich um sein Team zu kümmern und auch operative Aufgaben bleiben liegen. Das Projekt will auch nicht so recht vorankommen. Die Unzufriedenheit steigt.</i></p>		

<p>2. Die 2 Pole von Führung:</p> <p>1. Selbstführung 2. Fremdführung</p>	<p>Führung klassisch: Einwirken auf Ergebnisse Führung systemisch: Ausgleich von Interessen</p> <p>1. Selbstführung praktiziert JEDER.</p> <p>Selbstführung betreiben auch TEAMS, so lange ihre Führungskraft abwesend ist.</p> <p>2. Fremdführung findet statt, wenn die Führungskraft zielorientiert auf Einstellung und Verhalten ihrer Mitarbeiter einwirkt und diese sich wie erwartet verhalten.</p>	<p><i>Wie zielorientiert führe ich mich selbst? Bin ich ein Vorbild in Selbstführung? Wie erhöhe ich die Verhaltenssicherheit meines Teams in meiner Abwesenheit? Was tut mein Team, wenn ich nicht da bin? Welche Mittel setze ich ein? Welche Stile stehen mir zur Verfügung? Wie geht es mir mit Remote?</i></p>
<p><i>Amir F. wurde in der Pandemie plötzlich davon überrascht, dass er sein ganzes Team monatelang nicht mehr sehen konnte. Alle wurden von der Firma ins Home-Office geschickt. Er war früher ein strikter Gegner, denn er war sich sicher, dass es kaum jemandem im Team geben würde, der ohne Präsenz und Kontrolle wirklich effektiv arbeiten würde. Dann war Amir völlig überrascht, dass einiges sogar besser lief als bisher. Er hatte sogar bei einer Mitarbeiterin dafür sorgen müssen, dass sie die Grenze zwischen Privat und Beruf klarer zieht als bisher.</i></p>		

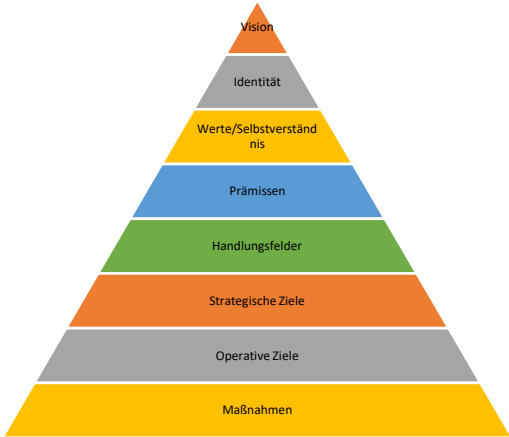
3. Führung ist Loslassen	<p>Führung entsteht immer dort, wo der Einzelne oder eine kleine Einheit so erfolgreich ist, dass er/sie die operativen Aufgaben nicht mehr bewältigen kann.</p> <p>Das Delegieren der operativen Aufgaben lässt dann Führung erst entstehen. So entstehen neue, bisher nicht vorhandene Aufwände, die bewältigt werden müssen.</p> <p>Kommt jemand Neues hinzu, ist der Aufwand zunächst mal höher!</p>	<p><i>Kann ich abgeben, damit die zusätzlichen Ressourcen überhaupt ihr Potenzial entfalten können?</i></p> <p><i>Habe ich für ausreichend e Einarbeitung gesorgt?</i></p> <p><i>Berücksichtige ich in meiner Planung den Zeitaufwand der Führung?</i></p> <p><i>Stelle ich meinen Mitarbeitern alle Informationen zur Verfügung, um wirklich produktiv zu sein?</i></p>
<p><i>Sergej K. hat sich vor 2 Jahren selbständig gemacht. Er arbeitet als freier Fotograf in der Werbefotografie. Nach einem Shooting bei einem internationalen Konzern kann Sergej sich vor Anfragen nicht retten. Er braucht plötzlich jemanden, der sich um Termine und Logistik, aber auch um die Akquise von weiterem Personal kümmert. Bisher hat er all das locker selbst geschafft. Plötzlich muss Sergej Aufgaben und Verantwortung abgeben und: führen.</i></p>		

4. Führung und Wertschöpfung	<p>Führung selbst ist Wertverzehr.</p> <p>Die Führungskraft muss also so auf die Mitarbeiter einwirken, dass die Führung sich rechnet.</p> <p>Alles Handeln der Führungskraft und alles Einwirken auf die Mitarbeiter muss also auf Wertschöpfung einzahlen. Das muss nicht unbedingt wirtschaftliche Wertschöpfung sein.</p> <p>So gilt es auch, Prozesse vom Ergebnis her zu denken und möglichst verschwundungsarm zu gestalten.</p>	<p><i>Wie legitimiere ich, dass ich als Führungskraft mehr Geld als meine Mitarbeitenden bekomme?</i></p> <p><i>Wie trage ich mit meiner Führung aktiv dazu bei, das Können, Wollen und Handeln meiner Mitarbeiter im Sinne des bestmöglichen Ergebnisses zu unterstützen?</i></p> <p><i>Wie förderlich oder hinderlich ist mein Führungsverhalten?</i></p> <p><i>Kennen alle die Werte, mit denen sie umgehen und gehen sie nachhaltig damit um?</i></p>
<p><i>Restaurantleiter Thomas V. ist verzweifelt. In den letzten beiden Wochen ist bei Geschirr und Gläsern Bruch im Wert von mehr als 2000,- € entstanden. Beim Team Jour Fixe stellt er fest, dass die Azubis noch nie gehört haben, wieviel eins der Weingläser die Firma im Einkauf kostet.</i></p>		

<p>5. Führung und Identität:</p>	<p>Zusammenhalt im Team entsteht durch Identität und Zukunftshoffnung. Das heißt, ... wenn sich die Mitarbeiter identifizieren können und ... wenn alle Beteiligten an eine gemeinsame Zukunft glauben</p>	<p><i>Mein Beitrag zur Identifikation? Wie Sorge ich durch Führungsarbeit dafür, dass sich die Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens identifizieren können? Was tue ich aktiv, um ein positives Bild der gemeinsamen Zukunft entstehen zu lassen? Wie gehe ich damit um, wenn der Glaube an die Zukunft schwindet?</i></p>
<p><i>Im Pandemie Lock Down wurden im Hotel Florinde alle Mitarbeitenden auf Kurzarbeit gesetzt. Nur die Direktion sorgte dafür, dass dem Haus selbst nichts zustieß, alle anderen waren plötzlich zu Hause. Recht schnell wurde dem Direktor klar, was nun zu tun war. Er richtete eine Chatgruppe ein und sorgte dafür, dass alle ihre Sorgen und Nöte loswerden konnten, denn viele hatten Angst vor Jobverlust. Außerdem bezog er sie auf diesem Weg bei wichtigen Entscheidungen mit ein.</i></p>		

<p>6. Führung und Organisation</p>	<p>Wie viel Zeit verbringt die Führungskraft im Schnitt mit ihren Mitarbeitern? Wie viel der prozentualen Arbeitszeit erlebt der MA die Führungskraft beim Führen? Da dies meist sehr wenig ist, bedarf Führung der Organisation und der Nutzung führungsrelevanter Mittel</p>	<p><i>Mit welchen Mitteln kann ich die Effizienz meiner Führung steigern? Wie unterstützt mich meine Organisation im Führen? Wie organisiere ich meine Führungsaufgaben? Wie konsequent nutze ich meine Führungsinstrumente wie Jour Fixe oder Jahresgespräche?</i></p>
<p><i>Andrea K. steht unter Druck. Sie hat private Probleme, die sie viel Zeit kosten und außerdem muss sie zugeben, dass sie alle Austauschstrukturen, die sie in den letzten Jahren in ihrem Team etabliert hatte, schon allzu oft abgesagt hat. Als sie einmal wieder ein Teammeeting durchführen möchte, meint eine Kollegin: na, das haben wir doch abgeschafft, oder? Mehr und mehr spürt sie, dass ihr die Führung entgleitet, ja, dass sie gar nicht sagen kann, ob sie überhaupt noch aktiv führt. Die Stimmung ist schlecht. Im Grunde weiß sie: die Situation außen ist ein Spiegel meiner derzeitigen Selbstführung. Ich werde mich also besser organisieren.</i></p>		

7. Führung und Initiative	Jeder, der in einer Situation eine zielorientierte Initiative ergreift und andere in seiner Richtung beeinflusst, führt. Führung ist also nicht an die Funktion gebunden.	<p><i>Wie gehe ich damit um, wenn meine MA Führungsinitiative zeigen?</i></p> <p><i>Wann ist das situative Führen anderer zielführend, wann nicht? Was tue ich dann?</i></p>
<p><i>In einem Workshop, in dem der Chef für einige Zeit wegen anderer Aufgaben raus muss, fallen den Teilnehmer*innen plötzlich wie durch ein Wunder tausend gute Ideen ein, wie die Prozesse in der Abteilung und die Zusammenarbeit mit einigen Schnittstellen besser laufen könnte. Als die Moderatorin die Ideen mitschreiben möchte, meint ein Teilnehmer: „Ach, das können wir genauso gut lassen, damit kommen wir bei unserem Chef doch ohnehin nicht durch!“</i></p>		

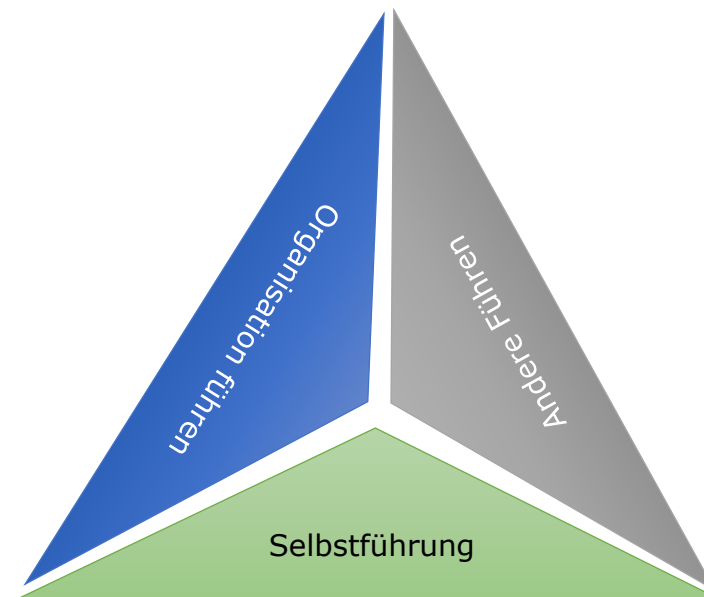
8. Unternehmerisch Denken und Handeln:		<p><i>Wie gut kenne ich / kennen meine MA die Vision und die Mission des Unternehmens / der Abteilung?</i></p> <p><i>Habe ich einen Fahrplan, um eine Strategie zu entwickeln und anzupassen?</i></p> <p><i>Trenne ich klar zwischen Zielen und Maßnahmen?</i></p> <p><i>Wie praktiziere ich Führen mit Zielen?</i></p> <p><i>Welche Methoden kenne ich und setze ich ein?</i></p>
<p><i>Die Pandemie hat den Versandhandel zu den Gewinnern der Krise gemacht. Doch unsere Firma hat ein Problem: ihre Kundin ist zu weiten Teilen noch nicht online affin, weil der aktuelle Altersdurchschnitt der Bestellerin bei 71,5 Jahren liegt. Allen ist klar, dass nun die Babyboomer Generation als Zielgruppe nachwächst. Aber: die ticken ja ganz anders, haben einen anderen Geschmack und sind fast alle online. In diesem Kontext hat sich das Unternehmen einen umfassenden Strategieprozess auf allen Ebenen verordnet.</i></p>		

<p>9. Führung und Grenzen</p>	<p>Führung muss sich an geltenden Normen wie Gesetzen, Abmachungen, Verträgen, Betriebsvereinbarungen etc. orientieren. Die FK hat die Pflicht, diese zu kennen.</p>  <p>Direkter Einfluss Indirekter Einfluss Fakten des Kontexts</p>	<p><i>Sind mir die relevanten Gesetze und Verordnungen bekannt, die ich im Führungsalltag anwenden muss. Wie halte ich mein Wissen auf dem Laufenden? Wie verhalte ich mich, wenn ich gegen geltende Regeln verstoßen habe? Wie verhalte ich mich, wenn meine MA gegen Normen verstoßen?</i></p>
<p><i>Im August 2020 war ein geflügelter Satz: „Wir warten auf die Erlasse der Staatsregierung...“ Regeln und Verordnungen unter dem Siegel Gesundheitsschutz können auch so ausfallen, dass sie faktischen Berufsverböten gleichkommen. Darunter leiden viele Branchen bis in die unverschuldete Insolvenz. Wer sich in seinem Führungshandeln über den systemisch gegebenen Rahmen hinwegsetzt, muss mit teils gravierenden Folgen rechnen. So musste ein kleiner Bäcker 5000,-€ Strafe zahlen, weil er einer vermeintlich quengelnden Kundin, tatsächlich einer Mitarbeiterin des Gesundheitsamtes, ohne Mundschutz ein Brötchen verkaufte.</i></p>		

<p>10. Führung und Gesundheit</p>	<p>Menschen können im Rahmen ihrer körperlichen, geistigen, sozialen und seelischen Gesundheit für gute Ergebnisse sorgen.</p>	<p><i>Was unternehme ich für meine eigene Gesunderhaltung – bin ich Vorbild? Was tue ich für die Gesunderhaltung meiner MA?</i></p>
<p><i>Jenny M. ist 24 und vor einem Jahr zur Teamleiterin befördert worden. Sie ist stolz und will sich beweisen. Morgens ist sie die erste, abends die letzte die geht. Gestern ruft sie weinend im Personalbüro an und erzählt, dass sie das ganze Wochenende nicht aufstehen konnte, unter Magenschmerzen leidet und jetzt erst mal zum Arzt muss. Der schreibt sie für zunächst 4 Wochen krank.</i></p>		

Am Anfang aller Führung steht die Selbstführung!

Das ist unsere tiefe Überzeugung. Die Triade Leading self – leading others – leading organization¹ gelingt grundsätzlich auf der Basis guter, gesunder Selbstführung.



Aus diesem Grund finden wir fast nichts wichtiger als eine profunde, ehrliche und deduktiv geleitete Selbstreflexion.

¹ Richard Barrett. *The New Leadership Paradigm: Leading Self, Leading Others, Leading an Organization, Leading in Society*. The Values Center, 2010.

Otto L. ist vor einem Jahr 2. Geschäftsführer in einem Krankenhaus geworden. Er hat Großes mit dem Unternehmen vor. Wo er hinschaut: Reformstau! Da wo er herkommt, aus der Gesundheitsindustrie, war man viel weiter. Sein Motto: „Machen!“ In kurzer Zeit stößt Otto 5 Großprojekte an. Er ist bei allen involviert. Allmählich merkt er, dass er den Überblick verliert. Er kann sich nicht mehr merken, welche Entscheidung er gestern getroffen hat und beginnt, sich zu widersprechen. Das entgeht natürlich seinem Umfeld nicht. Einige in den Projektteams, die der grundsätzlichen Entwicklung kritisch gegenüberstehen, beginnen, sich die zunehmende Wirrnis zunutze zu machen. Sie bremsen aus oder interpretieren Entscheidungen in ihrem Sinne um. Die Projekte laufen immer schlechter und Otto muss sich eingestehen, dass er im Überschwang seines Leistungs- und Erfolgsstrebens und seinem unbedingten Willen nach Tempo vieles vernachlässigte, was für die Menschenführung und Projekterfolg unabdingbar ist. In einem Coaching zieht er Bilanz und reflektiert seinen eigenen Beitrag zur aktuellen Situation. Er entwirft sein Bild der Zukunft, die eigenen Kompetenzen und stellt sich in und mit seinem Kontext neu auf.

Was Otto L. konkret alles tut, diskutieren wir in den Live Calls des Professional People Leadership Programms!

Zur Selbstreflexion möchten wir euch immer wieder einen Anstoß, Methoden und Modelle geben. Such dir bitte die Formen, die zu dir und deiner Persönlichkeit auch wirklich gut passen. Idealerweise strukturierst du dich über eigene Rituale. Warum die wichtig sind, liest du im Exkurs zum Thema Grundwissen Neurobiologie und Lernen für Führungskräfte.

Leading others:

Gerade auf der Ebene der operativen Führung² treffen wir es häufig an, dass sich Teamleiter*innen gar nicht mit ihrem Führungsauftrag identifizieren. Ja geradezu ablehnen, als Führungskräfte bezeichnet zu werden. Sie verweisen dann gern auf ihre Fülle an operativen Aufgaben und dass sie ja „nur“ Ansprechpartner ihres Vorgesetzten seien. Die Vorstellung der absichtsvollen Einflussnahme auf andere lehnen sie häufig generell als moralisch anrühig ab. „Ich manipulierte doch niemanden!“

Wir beeinflussen uns gegenseitig und zwar: immer! Das ist, was wir mit **systemisch** meinen. Diese unsere Einflussnahme ist uns keineswegs immer bewusst. Wir wissen kaum jemals, was wir mit unseren Handlungen genau beim anderen bewirken. Oft das Gegenteil dessen, was wir intendieren. Was wir aber tun können, im Sinne einer guten Selbst- und Fremdführung:

² Wir bevorzugen den Begriff Operative Führung vor Untere Führungsebene.

wir können uns über unsere Absichten, Interessen und Ziele klar werden. Und uns mit den anderen Beteiligten über deren Absichten, Interessen und Ziele austauschen. Damit die beiderseitige Selbstführung idealerweise miteinander in Einklang steht und in die gleiche Richtung zieht.

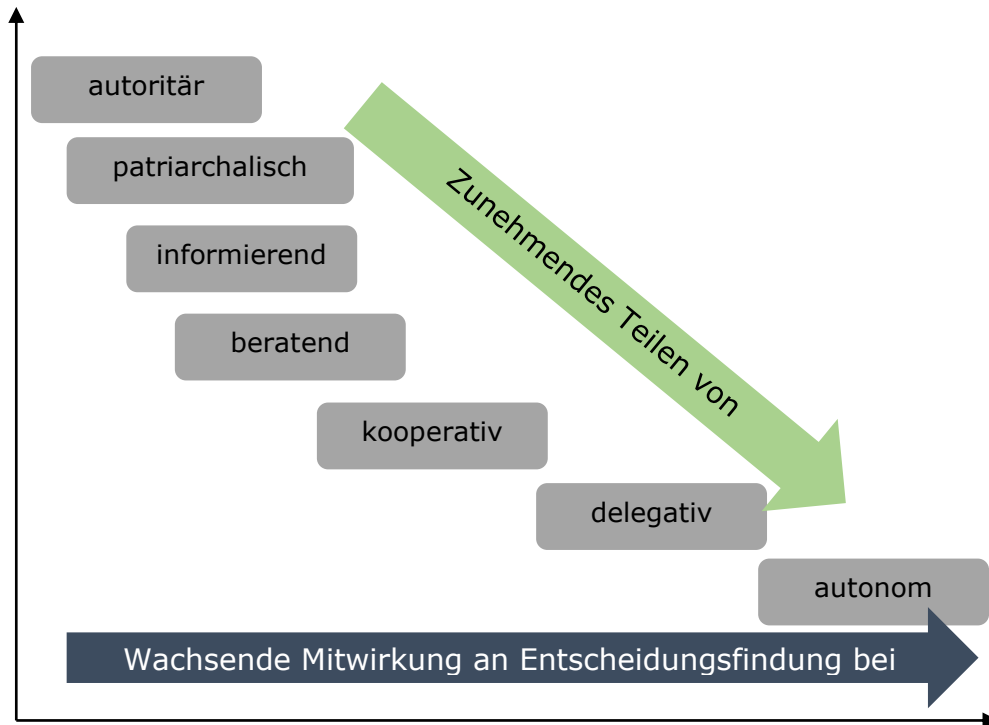
Führungsstile jenseits der Triade


Kennt ihr die beliebtesten **Vorurteile** über Führungsstile? Hier sind sie, live gesammelt in zahlreichen Workshops:

- Vorurteil 1: Es gibt drei Führungsstile: autoritär – kooperativ – laissez faire
- Vorurteil 2: Kooperativ ist der gute! Die anderen sind von übel!
- Vorurteil 3: Führungsstile sind angeboren
- Vorurteil4: Hauptsache, ich bin authentisch!

In Abwandlung von Ludwig Wittgenstein postulieren wir: die Grenzen unseres Denkens sind die Grenzen unserer Welt. Deswegen bieten wir euch ein breiteres Spektrum mit einer vielleicht neuen Interpretation der Führungsstile an. Denn aus unserer Sicht geht es bei den Führungsstilen im Grund um Entscheidungsverhalten und Partizipation.

Entscheidungsfindung und Partizipation – das eigene Verhaltensspektrum erweitern

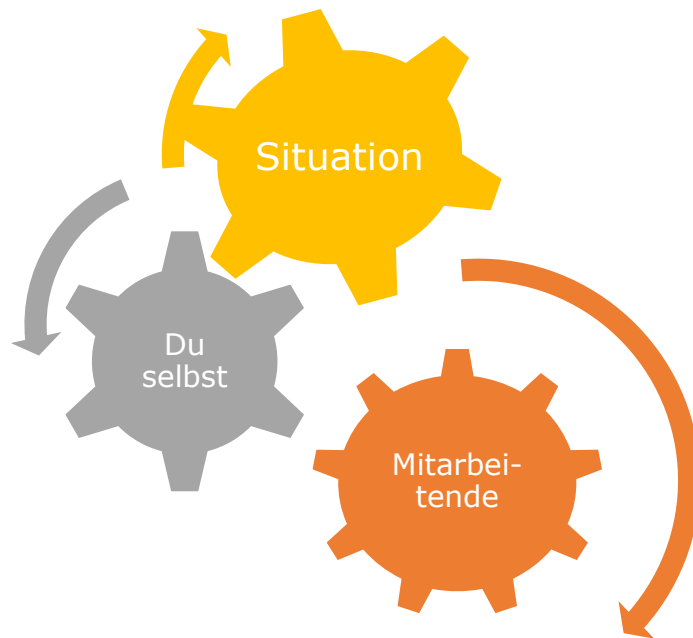


Willensbildung bei der Führungskraft - Willensbildung bei Mitarbeiter*innen						
						
1	2	3	4	5	6	7
Führungskraft (FK) entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter *innen aufgrund der hierarchischen Position (MA)	FK entscheidet, verhält sich fürsorglich und versucht, die MA von ihren Entscheidungen und ihrer Notwendigkeit zu überzeugen	FK entscheidet, gestattet jedoch Fragen zu ihren Entscheidungen mit der Absicht, das Verständnis und Akzeptanz zu erhöhen.	FK informiert über beabsichtigte Entscheidungen; Die MA sind als Fachexpert*innen diejenigen, die die Entscheidung vorbereiten. FK trifft die endgültige Entscheidung.	Die Entscheidung wird im Team gemeinsam mit der FK getroffen. Dabei kann es auch sein, dass die FK überstimmt wird. Dazu sollte das Entscheidungsverfahren definiert werden.	MA oder Gruppe entscheidet, nachdem die FK das Ziel vermittelt, die Probleme aufgezeigt und Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.	MA oder Gruppe entscheiden, FK fungiert als Koordinator nach innen und nach außen. Die gemeinsam Ausrichtung an Vision/Zielen sichert die Konsistenz der Entscheidungen.
Autoritär	Patriarchalisch	Informierend	Beratend	Kooperativ	Delegativ	Autonom

Fragst du dich jetzt, welches der eine richtige, der gute, der selig machende und zu Erfolg führende Führungsstil ist? So wisse: Das kommt darauf an!

Zunächst ist ja überhaupt wichtig zu wissen, dass es dieses breite Spektrum gibt. Ganz bewusst ist der so genannte Laissez-faire-Stil weggefallen. Der Verzicht auf Führung, die Selbstüberlassung ist nicht unser Thema und Autonomes Führen ist nicht gleichzusetzen mit Laissez-faire, was einer Grund-Wurstigkeit entspricht. Autonomes Führen ist ebenso zielorientiert, wie andere Stile, nur, dass hier die zielorientierte Selbstführung aller Akteure die Oberhand vor jeder Form der Fremdführung hat. So zahlt z.B. das mehrfach für seine Innovationen prämierte Tagungshotel Schindlerhof in Nürnberg seinen Mitarbeiter*innen seit vielen Jahren deren Wunschgehälter, die für alle im Unternehmen transparent sind.

Du hast also all diese Möglichkeiten, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Es sind Wahlmöglichkeiten im Kontext. Womit du jeweils die bestmögliche Wahrscheinlichkeit für ein gutes Ergebnis hast? Das hängt ab von diesen drei Aspekten:



Frage dich also z.B. zur **Situation**: wie dringlich ist die Entscheidung, handelt es sich gar um eine Notsituation? Dann entscheide schnell selbst oder lass die Person mit der größten thematischen Kompetenz entscheiden. Oder ist bei der Situation die Kreativität aller und deren Mitwirken hilfreich?

Frage dich bei deinen **Mitarbeiter*innen**: Wie sehr sind sie gewohnt, eigene Entscheidungen zu treffen? Haben sie eine hohe Erwartung daran, sich an den Entscheidungen aus der Hierarchie zu orientieren? Welche Kompetenzen bringen sie mit, um die Folgen ihrer Entscheidungen abwägen zu können?

Frage dich **selbst**: Was ist eigentlich mein Leib-und-Magen Führungsstil und woran liegt das? Stoße ich damit an Grenzen in Situationen, in denen er nicht so richtig funktioniert? Woran könnte das liegen? Wie geht es mir damit, wenn ich einen ungeliebten Führungsstil praktiziere?

Kompetenzen von Führung

Zwischen erlernbarem Wissen, fachlichem Können und Persönlichkeit: das Kompetenzmodell.

In den letzten Jahren konnten wir eine ganze Reihe von Kompetenzmodellen für Führungskräfte in verschiedenen Unternehmen in Augenschein nehmen. Einige orientierten sich an vorgeblichen idealen Führungskompetenzen. Solche Strukturen als Bewertungsmaßstäbe für die Führungskräfteentwicklung lehnen wir ab. Denn wir folgen da im Grundsatz der Überzeugung des Management Lehrers Malik³, der Führung als erlernbares Kompetenzset beschrieben hat. Wir meinen: weder gibt es die perfekte Führungspersönlichkeit, noch gibt es das ideale Kompetenzset der Führung. Denn aus vielen (nicht allen) Persönlichkeitsstrukturen heraus lässt sich Führung gut leben und praktizieren. Und nicht jede Art des Führens passt in jede Unternehmenskultur. Daher geben wir dir einen allgemeinen Kompetenzrahmen, den du für dich selbst ausfüllen kannst. Dabei sprechen wir ganz bewusst nicht von Stärken und Schwächen. Sondern wir werden dich immer wieder auffordern zu überlegen, ob eine Kompetenz, die du hast, im entsprechenden Kontext hilfreich oder hinderlich ist.

³ Malik, Führen, leisten leben.

Kompetenzmodell



Handlungskompetenz und Selbstorganisation:

Andere können unsere Kompetenz an unserem Handeln und den Ergebnissen im Kontext ablesen.

Persönliche Kompetenz: Unser Körper (Soma), unsere Intelligenzarten, unsere Motive, unsere Persönlichkeitseigenschaften, die alle dauerhaft stabil bzw. gegeben sind.

Denk- und Bewertungsmuster: Die Art und Weise, wie wir für gewöhnlich die Welt wahrnehmen und interpretieren.

Reflektierte Erfahrung: Was uns als Erfahrungswissen für neue Situationen zur Verfügung steht.

Glaubenssätze: Unhinterfragte Überzeugungen, die wir im Lauf unserer Biografie verinnerlicht haben.

Innere Antreiber: Eine Art Über-Ich im Freudschen Sinn, das uns dazu bringt, uns in einem früh erlernten Sinn zu verhalten.

Alle weiteren Kompetenzen: erlernbare Kompetenzen, fachlicher, methodischer, soziale-kommunikativer oder anwendungsbezogener Natur.

Im Professional People Leadership-Programm möchten wir mit dir tiefer einsteigen. Deshalb hier nur ein sehr oberflächlicher erster Blick auf das Kompetenzmodell. Die genannten Punkte werden wir von innen nach außen mit dir auffächern und dir dabei die Möglichkeit geben, dich zu reflektieren. Dabei kannst du überprüfen, wie gut deine vorhandenen Kompetenzen zu den Anforderungen aus deiner Führungsfunktion passen und welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sich für dich daraus ergeben. Als kleiner Ausblick: So ein allgemeines Strukturmodell von Kompetenz eignet sich auch, um den Mitarbeiter-Life-Cycle zu gestalten und z.B. ein Jahresgespräch damit zu strukturieren.

Selbstreflexion und Praxistransfer

Unser erster Einstieg ins Thema ist getan. Du konntest in diesem WhitePaper etwas darüber erfahren,

... wie unterschiedlich man Führung definieren kann und dass es nicht egal ist, welche Definition du verwendest.

... mit welchen Grundthesen Führung eine erste Struktur bekommt, indem du dich selbst befragen kannst

... welche Möglichkeiten der Partizipation oder auch Nicht-Partizipation bei der Entscheidungsfindung du hast und dass das üblicherweise als Führungsstil bezeichnet wird und zu guter Letzt

... mit welcher Struktur du dir deine Kompetenzen erschließen, sie situativ auswählen und eben auch gezielt erweitern kannst. So dass deine Führung in ihre Kraft kommt.

Buche Dir jetzt
ein kostenfreies
Reflektions-
gespräch:

[www.kathrin-
noekel.de/termin](http://www.kathrin-noekel.de/termin)

Beantworte nun bitte folgende Fragen:

10 Grundthesen der Führung:

Suche dir eine aktuelle Führungssituation, bei der du nicht ganz zufrieden bist. Beschreibe die Situation kurz. Benenne das Kernproblem.

Dann nimm dir die 10 Grundthesen der Führung vor und gehe sie einzeln durch.

Frage dich dabei:

- *Hat mein Problem mit dieser Grundthese zu tun?*
- *Wenn ja: Welche der Fragen (du kannst sie auch um eigene, thematisch passende erweitern) geben einen Hinweis darauf, welche Ursachen mein Problem haben könnte.*
- *Generiere mindestens eine neue Handlungsmöglichkeit. Setze sie um und reflektiere ihre Wirkung.*

Entscheidungsfindung und Partizipation – Führungsstile

- *Welche Führungsstile praktizierst du am häufigsten? Wie konkret?*
- *Bitte schau dir die Triade aus Situation – Mitarbeiter*innen – dir selbst an. Wie gut passen deine Führungsstile in der Regel? Wann bist du erfolgreich? Warum?*
- *Gibt es Situationen oder Personen, wo diese Stile nicht wirksam scheinen. Woran könnte das liegen?*
- *Bitte probiere ein neues Entscheidungsverhalten aus und dokumentiere, ob und was sich dadurch verändert.*

Kompetenzmodell:

Bitte überlege ganz induktiv, also aus dir heraus, welche Kompetenzen dir aktuell bei deiner Führungsaufgabe helfen.



PPL

PROFESSIONAL PEOPLE
LEADERSHIP®

Das 12 Wochen Programm
für eine
vertrauensvolle & produktive
Zusammenarbeit im Team – OHNE
Stress & mieses Arbeitsklima



ⁱ Neuberger, Oswald, 1995a, S. 2f.

ⁱⁱ Weibler, Jürgen, <https://www.leadership-insiders.de/die-verwirrende-landkarte-der-fuehrungsforschung-ganz-kurzer-abriss/?cookie-state-change=1578238420507> Abruf 5.1.2020