

Inhaltsverzeichnis

Führungsarbeit	3
Führungsstil	19
Führungs-Instrumente	31
Mitarbeitergespräche	33
Ziele formulieren	41
Delegation	45
Teamentwicklung	48
Selbstreflexion	51
Prüfungsaufgaben Meister BaM	57
Literaturverzeichnis	65
Anhang	69

Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge guter Führung

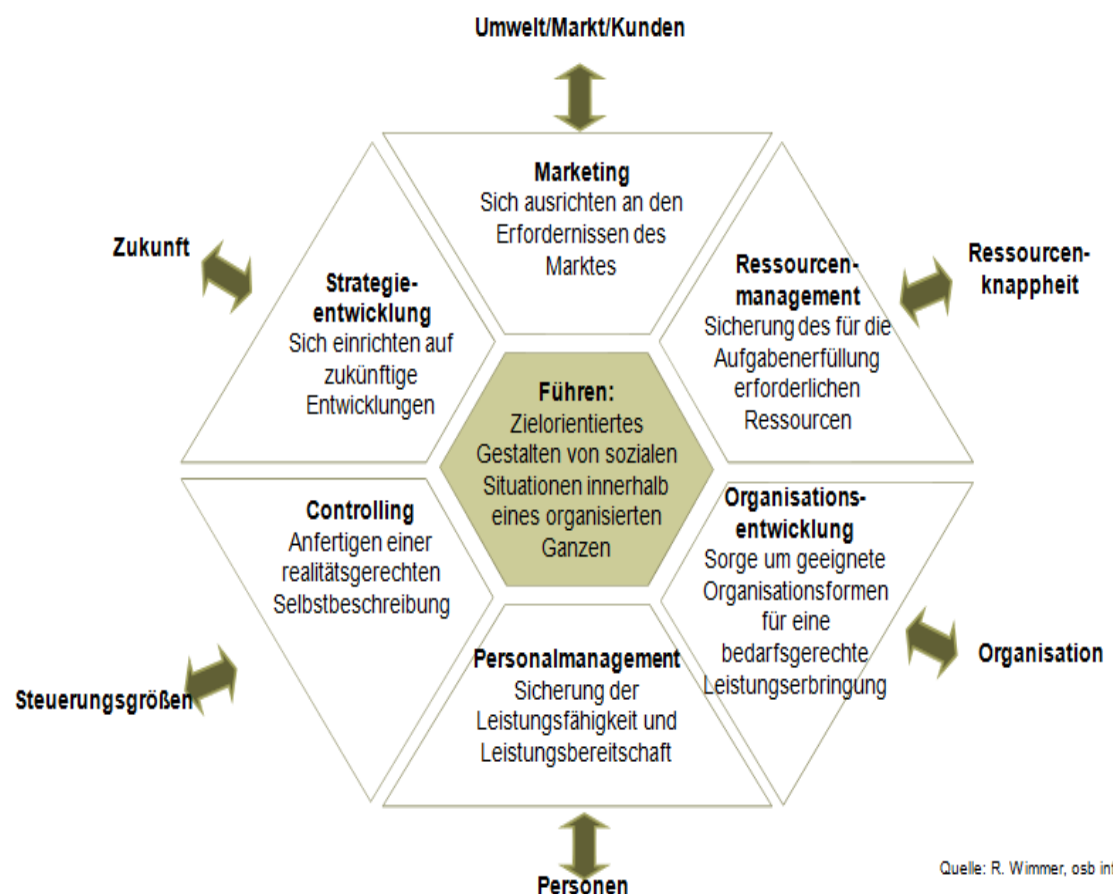
Dieser „Werkzeugkasten“ gibt einen systematischen Überblick, nach welchen Regeln gespielt, welche Aufgaben wahrgenommen werden sollten und welche Werkzeuge zum wirksamen Führen zur Verfügung stehen.

Grundsätze wirksamer Führung

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken

Aufgaben wirksamer Führung

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern



3. Sich selber gut führen

Selbst-Führung ist Reflexion der eigenen persönlichen Werte, Muster und Ideale, Motivation und Haltung, die über die Kommunikation in den Führungsalltag fließen und das Zusammenspiel mit den Mitarbeitern gestalten.

So kann man den eigenen Standpunkt feststellen, bestimmen und auch ggf. korrigieren.

Das umfasst auch relativ triviale Themen wie Zeitmanagement und Arbeitsorganisation.

Gerade Führungskräfte, die vor allem wegen ihrer fachlichen Leistung befördert wurden, glauben, Führung erledige sich „nebenbei“.

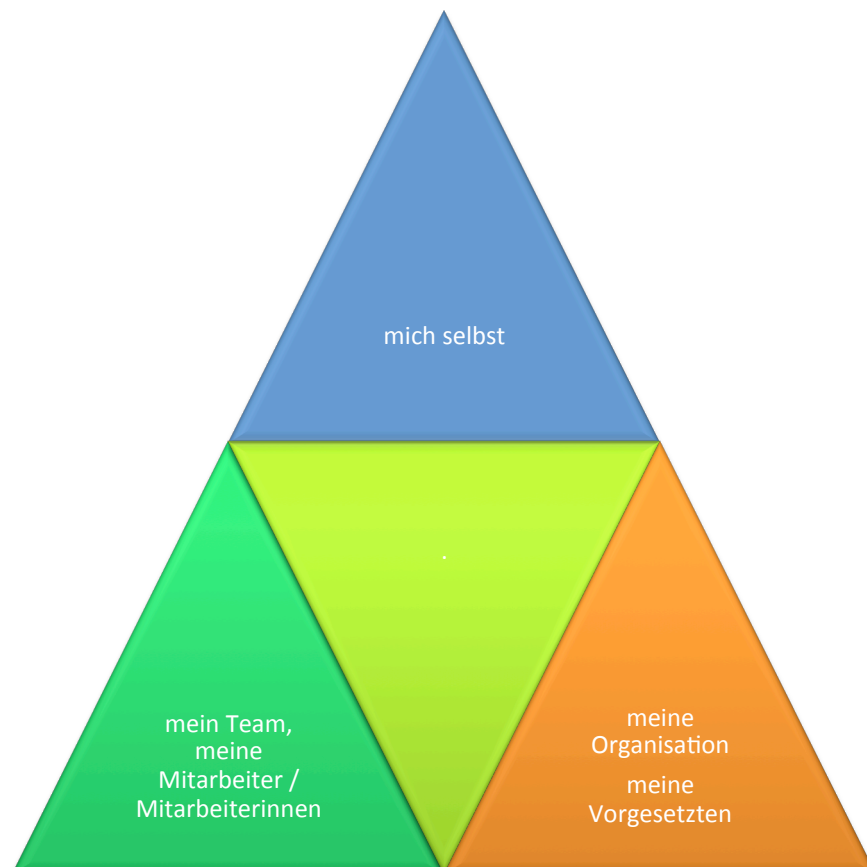
Führung ist aber keine „Nebentätigkeit“ neben der „eigentlichen Arbeit“.

Führung ist eine ganzheitliche Aktivität und Haltung.

Wer seine Tätigkeit als Vorgesetzter oder Unternehmenslenker als Beruf begreift, sollte sie auf eine inhaltliche und funktionale Basis stellen.

Das bedeutet aber auch, dass Führung gewissen Qualitätsstandards genügen muss.

Führungslandkarten können dafür genutzt werden, um zu schauen, wo man als Führungskraft steht und um zu erkennen, wo es hin gehen soll bzw. wo es gut weitergehen kann.



Wie können Sie Wohlbefinden und Flow als Führungskraft fördern?

Mihalyi Csikszentmihalyi 2003

<p>Ziele</p>	<p>Definieren Sie die Ziele der Organisation und die des Einzelnen.</p> <p>Als sehr effektiv erweist es sich hierbei, den Mitarbeitern und Prozesspartnern auf dem Weg der Zielerreichung größtmögliche Freiheit und Flexibilität zu gewähren. So ist es für sie möglich, eigene Überlegungen anzustellen, sich zu engagieren und sich mit dem Arbeitsprozess zu identifizieren. Es muss ein Zusammenhang zwischen jedem einzelnen Mitarbeiter und der Gesamtorganisation erkennbar sein. „Wo ist mein Platz im großen Getriebe? Was fehlt, wenn ich meinen Platz in diesem Getriebe nicht ausfülle?“</p>
<p>Sinn</p>	<p>Gestalten Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter und Prozesspartner liebenswert und sinnhaft.</p> <p>So ist es den Mitarbeitern möglich, den Wert ihrer Arbeit zu sehen. Der Flow tritt ein, wenn man eine Arbeit um ihrer selbst willen tut. Gedanken an Belohnung können Flow-Erlebnisse verhindern. Die Sinnhaftigkeit hängt eng mit dem Ziel zusammen.</p>
<p>Fordern</p>	<p>Fordern Sie Ihre Mitarbeiter und Prozesspartner gemäß ihren Fähigkeiten.</p> <p>Über- und Unterforderung in fachlicher, sozialer und psychischer Hinsicht sind abträglich. Durch jede bewältigte Herausforderung wächst die Persönlichkeit. Die Führungskraft muss klare Vorgaben machen. Die besten Ergebnisse werden dann erzielt, wenn der einzelne Mitarbeiter innerhalb seiner individuellen Grenzen und Möglichkeiten seine Fähigkeiten einsetzen und erweitern kann.</p>
<p>Kommunizieren</p>	<p>Geben Sie Ihren Mitarbeitern und Prozesspartnern schnelle und deutliche Rückmeldungen.</p> <p>Heben Sie ihre Erfolge hervor, animieren Sie zum gemeinsamen Nachdenken über Verbesserungsmöglichkeiten, bieten Sie immer wieder die Möglichkeit, dass Stärken weiter ausgebaut werden.</p>
<p>Fördern</p>	<p>Fördern Sie gemeinnützige und gruppenorientierte Denk- und Verhaltensweisen.</p> <p>So wird egoistischem Streben entgegengewirkt, die der Gesamtorganisation und Flow-Erfahrungen schaden können. Zum Prinzip des lebenslangen Lernens zählen nicht nur die klassischen Schulungen und Fortbildungen, sondern es können auch Maßnahmen, wie z. B. „on the job“ in Form von Projektarbeiten sein.</p>

	Kennzeichen	Empfehlung für Führungskraft
Mitarbeiter-typ A	geringes Engagement und wenig Fähigkeiten/Kompetenzen äußert sich in wenig Eigeninitiative	klare Anweisungen wertschätzende Kommunikation Vertrauen schaffen Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Arbeitertyp C oder D
Mitarbeiter-typ B	könnten, aber wollen nicht Im falschen Beruf innerliche Kündigung vollzogen innerhalb der Organisation abgeschoben Frustration	beteiligen überzeugen Balance zwischen Verbindlichkeit und der Beteiligung/Einladung zum Mitgestalten
Mitarbeiter-typ C	gut gemeint und schlecht gemacht	Fähigkeiten nicht ständig überfordern Aufgaben können delegiert werden, dann aber loslassen Gestaltungsraum lassen, nicht zu eng führen Kontrollen sind nötig, aber nicht zu engmaschig
Mitarbeiter-typ D	oberflächlich betrachtet der optimale Mitarbeiter aber Gefahr der dauerhaften Unterforderung und dadurch folgend Unzufriedenheit	Verantwortung delegieren, dann auch loslassen können Rahmen schaffen, um Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen Leistungsfähigkeiten für die Organisation nutzen

(8) Pflegen Sie Anerkennung und angemessenes Lob

Zeigen Sie durch angemessenes Lob, dass gute Arbeit, Interesse und Kollegialität für Sie nicht selbstverständlich sind, sondern dass Sie den Einsatz Ihrer Mitarbeiter zu würdigen wissen.

Sie sollten dabei ein paar Grundregeln beachten:

- Ihr Lob muss echt und ehrlich sein
- Loben Sie nicht ständig für Kleinigkeiten
- Fassen Sie das Lob für Routinetätigkeiten lieber zusammen
- Äußern Sie Lob ohne einschränkende Formulierungen
 - Einschränkende Formulierungen werden häufig durch „trotz“, „obwohl“ oder „noch“ eingeleitet

(9) Stellen Sie kompetenzorientierte Fragen

Lösungsorientierte Gesprächsbausteine sollen Ihnen helfen, förderliche Anregungen in Ihre Mitarbeitergespräche zu tragen.

Dies geschieht durch hilfreiche Fragen, die die Aufmerksamkeit im Gespräch lenken auf:

- Bereits Gelungenes
- Ausnahmen von Problemen: „*Wann ist es leichter?*“
- Die Eigenaktivität der Mitarbeiter
- Ziele
- Ideen
- Ressourcen
- Neue Möglichkeiten

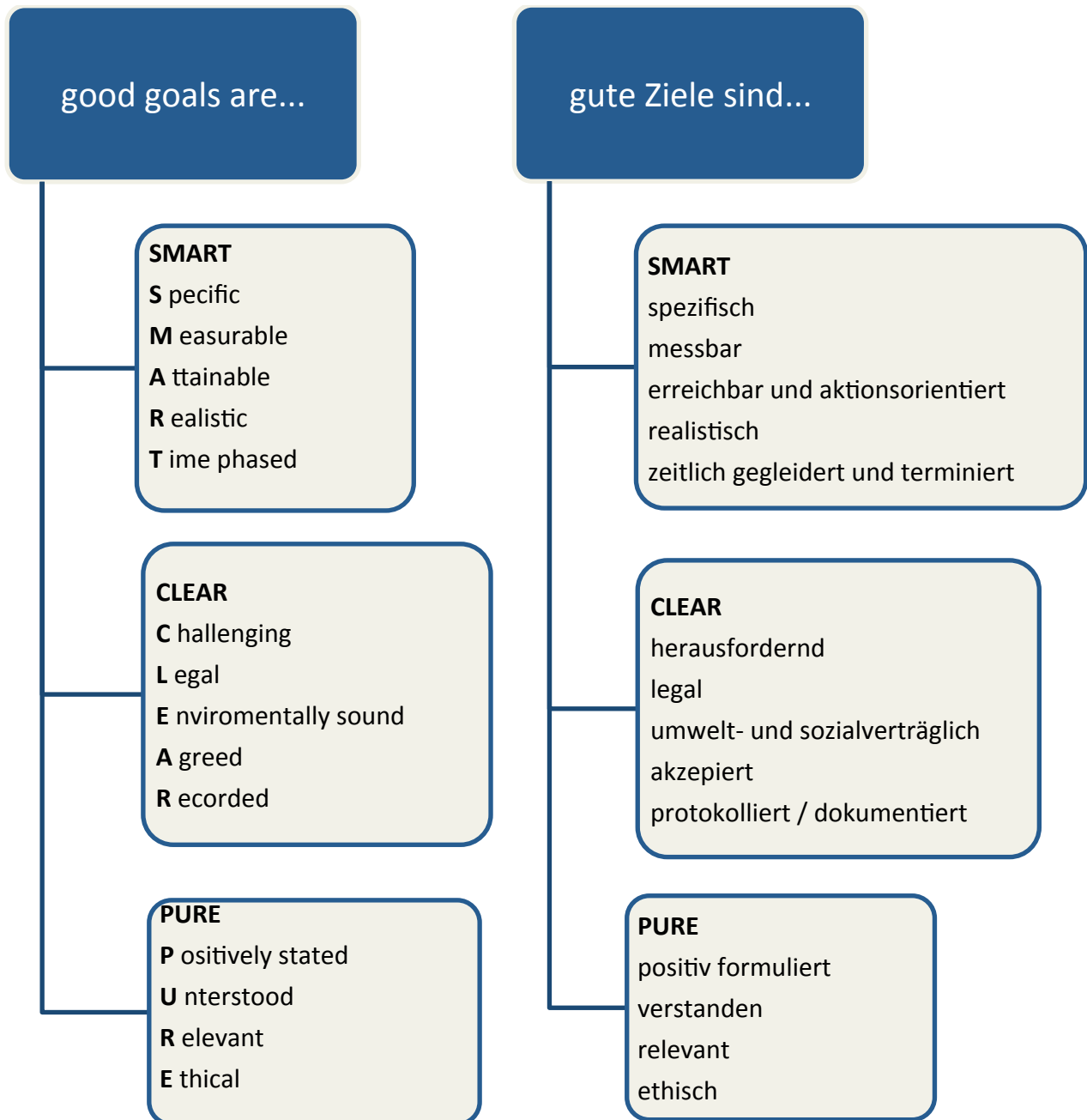
Die Fragen sind so formuliert, dass Sie Ihren Mitarbeitern grundsätzlich Kompetenzen unterstellen.

Damit stärken Sie die Mitarbeiter im Sinne eines Empowerment.¹

¹ Mit dem englischen Wort „Empowerment“ werden Strategien und Maßnahmen bezeichnet, die geeignet sind, das Maß an Selbstbestimmung und Autonomie im Leben der Menschen zu erhöhen. Empowerment meint dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung, damit Menschen ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrnehmen, nutzen und ausbauen können.

Ziele sind die Beschreibung eines in Zukunft gewünschten Endzustands.

Eigenschaften eines guten Ziels nach J. Whitmore (1994):



Fragen zu meinen Berufsrollen

- Was erwartet meine Organisation von mir – und ich von ihr?
- Was erwarten meine Mitarbeiter und meine Kollegen von mir – und ich von ihnen?
- Wie sieht das Zusammenspiel mit meinen Mitarbeitern aus?
- Was läuft gut? Was sollte sich ändern?
- Woran werde ich als Führungskraft gemessen, beurteilt?
- Was bedeutet Führung für mich?
- Was bedeutet meine Führungsrolle für mich?
- Wie sind die Rahmenbedingungen gestaltet, unter denen ich diese Rolle umsetzen kann?
- Was kann ich daran ändern?
- Wo muss ich mich einfach fügen?
- Wo ist Unterstützung, wo ist Konkurrenz, wo ist Unklarheit rund um mich herum?
- Wie wird mein Verhalten von anderen (vermutlich) beobachtet und bewertet? Was schätzt man an mir, was nicht?
- Was hält mich in dieser Organisation? Was macht sie mir möglich?