

02.05.2021 / Führung - Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Warum ist das Onboarding so wichtig? Welche Kompetenzen und welche Art der Führung sind entscheidend?

Wenn ein Mitarbeiter die Karriereleiter erklimmt und seine erste Führungsrolle übernimmt, oder als erfahrene Führungskraft eine neu gegründete Organisationseinheit übernehmen soll, bekommt er vom Unternehmen die wichtigste Aufgabe übertragen, die es im beruflichen Umfeld gibt - die Menschenführung. Die Mitarbeiter sind das wertvollste und wichtigste Gut, das Unternehmen haben. Sie entwickeln neue Produkte, sie verbessern Prozesse, sie gewinnen Kunden. Sie sind entscheidend, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt bestehen kann.

Gleichzeitig ist der Mensch an sich das ziemlich Komplizierteste, was einem Manager bzw. einer Führungskraft begegnen kann. In Zeiten der Internationalisierung treffen im Büro (oder Remote), am Arbeitsplatz oder beim Kunden unterschiedliche Kulturen, Charaktere, Geschlechter und weiterhin individuelle Lebensläufe, Kompetenzen, Qualifikationen und wiederum weiterhin (diametrale) Lebensmodelle, Motive und Werte aufeinander. Dies könnte man beliebig fortführen. Daran kann man schon erkennen, dass die **Variablen**, die in das **komplexe Wesen Mensch** einzahlen, immer mehr werden.

Jeder weiß, dass man Variablen nicht mit (Führungs-)Schablonen begegnen kann, denn sie werden nie passend sein, da sich Variablen ständig verändern. Sonst wären es fixe Faktoren (die selbstredend daneben auch existieren und für die Schablonen passend sind). Man kann aber versuchen die Variablen zu berechnen, voraus zu antizipieren, Trends zu erkennen und zu analysieren um sie steuerbarer zu machen. Dazu benötigt es **Zeit** und bestimmte **Fähigkeiten**, die man unter "**Führungskompetenz**" subsumieren kann.

-----Exkurs-----

Bevor darauf (was ist wichtig für das DOING in der Führungsaufgabe?) näher eingegangen werden kann, ist ein kleiner, komprimierter Exkurs notwendig, was vor der Übernahme der neuen Führungsrolle (beim **Onboarding**), bereits erledigt sein sollte:

- **Die Hauptaufgabe der Führungskraft ist die Menschenführung** und nicht Strategie, Controlling, Statistik, Prozesse, Technik, Kunden. Dies sind ebenfalls wichtige Managementaufgaben, die den zweiten großen Block an Führungsaufgaben darstellen, die aber idealerweise von den zu führenden Mitarbeitern erledigt werden sollten. Die Führungskraft koordiniert und konsolidiert deren Ergebnisse.
- Als nächstes muss man als Führungskraft seine **Rolle** und die **Aufgaben definieren** und dies dann beides mit der nächst höheren Führungskraft und ggf. auch noch mit der FK darüber und in guten Unternehmen mit HR abstimmen. Warum ist das so wichtig?

Bevor ich ins "DOING" gehe, muss ich doch wissen was ich wie, in welcher Form, bis wann, in welcher Qualität mit welchem Einsatz und welcher Nachhaltigkeit zu tun habe. Jeder Stakeholder sollte ein identisches Verständnis von Führung und die gleiche Erwartungshaltung an Führung haben. Dies nennt man **Auftragsklärung**. Nur wenn ich als Führungskraft selbst Klarheit habe, kann ich das auch meinen Mitarbeitern vermitteln.

- **Die Auftragsklärung sollte schriftlich erfolgen**, z.B. in einem unterjährigen Mitarbeitergespräch mit den Stakeholdern. Dies stellt das **Commitment** und die **Verbindlichkeit** für alle Seiten sicher. Warum schriftlich? Worte sind langfristig nicht nachvollziehbar und können unterschiedlich interpretiert werden (s.o. der Mensch ist komplex). Wer schreibt, der bleibt. Jetzt werden viele den Kopf schütteln und sagen: Warum der unnötige Bürokratismus? Das kostet doch nur Zeit und sollte doch allen klar sein. Dafür werden die doch bezahlt. Kleiner Praxischeck: EBEN NICHT. Wenn der erste Pass nichts ist, kann der zweite Pass nichts werden. UND. Man **spart** sich langfristig die investierte **Zeit** wieder doppelt und dreifach, weil z.B. Diskussionen über Führung, Priorisierung von Aufgaben, Umgang mit Mitarbeitern und Kapazitätsengpässen entfallen. Darüber hinaus wird die Vorbereitung auf das jährliche Mitarbeitergespräch mit der neuen Führungskraft zum Kinderspiel, da die Leistung transparent reflektiert und bewertet werden kann.
- Jetzt ist der Führungskraft alles klar, dann kann es los gehen, oder? Nicht ganz. Ein wichtiger Punkt fehlt doch noch! **Die Mitarbeiter**. Die **sollten** auch noch **informiert werden** und haben ein Anrecht darauf, zu wissen, welcher Mensch sie in Zukunft führt, wie dieser arbeitet, was ihm wichtig ist und was er wiederum von seinen Mitarbeitern selbst erwartet. Sprich: die Führungskraft sollte mit jedem Mitarbeiter dasselbe tun, was sie selbst o.a. mit ihren Führungskräften getan hat. Ja, das kostet Zeit. Aber die sollte für die wichtigste Hauptaufgabe, die Menschenführung, genommen werden. Tipp: Man kann das auch komprimieren und viele Punkte in einem **Führungs-Kick-Off Workshop** kommunizieren und dabei auch gleich die Mitarbeiter kennen lernen und sie aktiv einbinden.

-----Exkurs Ende-----

Sie sind als neue Führungskraft jetzt abgeschreckt und denken sich: "so komplex habe ich mir das gar nicht vorgestellt. Bei meiner Führungskraft selbst sieht das immer so leicht und unkompliziert aus. Bekomme ich das überhaupt hin"? Die Antwort ist: JA, denn **Führung kann und muss man lernen** wie alle anderen Aufgaben im Unternehmen auch. Und für Lernen benötigt man Zeit und Aufmerksamkeit. Ich empfehle neuen Führungskräften, z.B. in Ihrer ersten Gruppenleiterrolle (die i.d.R. noch recht operativ angelegt ist), mindestens **30-40% Ihrer Kapazität für das Thema Menschenführung zu verwenden**. Je höher die Führungskraft in der Hierarchie steht, desto höher beläuft sich dieser Anteil (z.B. beim Abteilungsleiter sind es mindestens 50%). Wenn die Führungskraft diese Zeit nicht aufbringen kann oder will, dann ist sie keine Führungskraft, sondern ein Fachreferent oder Projektleiter oder Assistent der Leitung, die in der falschen Arbeitsaufgabe eingesetzt ist. Erkennen kann man dies später an bestimmten **Führungskennzahlen**: Schlechte Mitarbeiterumfrageergebnisse, falsche oder keine Mitarbeiterförderungs- und Karriereentwicklung, Schlechte Performance der Gruppe, viele Personalfälle oder hohe Krankheitszeiten. Mit der **Führungserfahrung** kommt später die **Routine** und diese erhöht die Effizienz

(sofern sie nicht eingefahren ist), sodass bei erfahrenen Führungskräften auch niedrigere Prozentzahlen ausreichend sind für gute Führung. Weiterhin hängt dies auch von der Führungsspanne und den zu führenden Mitarbeitern selbst ab (sind diese z.B. unkompliziert, erfahren, kompetent oder noch jung, schwierig, frustriert).

Welches **Führungsverständnis**, welche **Einstellung/Haltung** und welche **Führungskompetenzen** zeichnen eine gute Führungskraft heutzutage in dieser VUCA Welt denn nun aus? Nachfolgend werden die Punkte nicht subsumiert, sondern der Einfachheit halber nur aufgelistet (in keiner bestimmten Reihenfolge) und erörtert:

- Man muss ein **Menschenfreund** sein. Wenn man Menschen, die man führen soll, nur als Humane Ressourcen ansieht, die Geld kosten und Aufgaben ausführen, Ergebnisse liefern und funktionieren sollen, dann sollte man keine Führungskraft werden. Man muss sich für Menschen interessieren, emphatisch agieren, deren Bedürfnisse, Ziele, Sorgen, Ängste, Kompetenzen, Motive, Werte kennen. Nur so werden die Variablen einschätzbar und man kann sie im Sinne der Unternehmensziele steuern und optimieren. Als Denkanstoß hilft oft die eigene Selbstreflektion: Was wünsche ich mir von meiner eigenen Führungskraft? Wie soll die mit mir umgehen? Was sind No-Gos?
- Stichwort **Selbstreflektion**: Dies ist das A und O einer guten Führungskraft. Genauso wie sie regelmäßig die Stärken und Steigerungsmöglichkeiten ihrer eigenen Mitarbeiter analysiert und entwickelt, sollte sie auch sich selbst regelmäßig kritisch hinterfragen und entwickeln. Wer das nicht kann, sollte sich Feedback einholen. Von den Mitarbeitern selbst, von den eigenen Führungskräften, HR oder Kunden. Wenn die eigenen Stärken weiterentwickelt werden, schafft das Erfolge, die unglaublich motivieren. Gleichzeitig sollte man aus den eigenen Fehlern lernen und dies als Chance zur Weiterentwicklung nutzen.
- **Arbeitsorganisation und Selbstführung**: Eine gut organisierte Führungskraft hat immer kleine Lücken im Kalender und schafft sich zeitliche Freiräume, um auf ungeplante Ad-hoc Ereignisse spontan reagieren zu können. Dabei sollte sie das Motto haben: "Mein Kalender gehört mir, ich steuere mich selbst und bin nicht fremdgesteuert". Jede Führungskraft ist für Ihre Zielerreichung, Leistung und Gesundheit selbst verantwortlich. Die beste Führungskraft ist diejenige, die Ihre Aufgaben im Rahmen Ihrer vertraglich geregelten Kernarbeitszeit erledigt und Überstunden nur in Ausnahmefällen erbringt. Wenn Führungskräfte regelmäßig oder sogar dauerhaft bis 22 Uhr im Büro arbeiten und davon von 8 bis 18 Uhr durchgehend in Terminen sind, deutet das auf eine schlechte Arbeitsorganisation hin. Gründe können dann in falscher Aufgabenverteilung, Kommunikation, Organisation im Funktionsbereich, Priorisierung, Führung oder inhaltlicher Überforderung liegen.
- **Vorbildfunktion und Image**: Nahezu jedes Unternehmen verfolgt Leitlinien zur Zusammenarbeit und zum Verhalten im Unternehmen. Diese beruhen auf ganz bestimmten Werten, die dem Unternehmen wichtig sind. Die Führungskraft als Repräsentant der Unternehmenskultur sollte diese Werte vorleben und auch einfordern von den Mitarbeitern. Sonst macht sie sich selbst angreifbar und hinterlässt in der Außenwirkung einen inkonsequenten Eindruck nach dem Motto: "Wasser predigen und Wein trinken". Dabei ist das Tun entscheidend, nicht das Reden. Wer lebt was er sagt verschafft sich Glaubwürdigkeit, Identifikation und Vertrauen. Dabei reicht es oft schon aus, wenn man aus den Führungsleitlinien des Unternehmens 2-3 Punkte herausgreift und den Mitarbeitern vermittelt, dass diese

einem selbst am wichtigsten sind.

Jede Führungskraft macht sich ihr Image selbst. Zu Ihrer Außenwirkung gehört auch die Außenwirkung Ihrer Mitarbeiter. Jede Führungskraft bekommt die Mitarbeiter, die sie verdient und umgekehrt. Entsprechend wie Mitarbeiter bei internen und externen Kunden auftreten werden auch sie als Führungskraft wahrgenommen.

Dementsprechend fallen von Kollegen Sätze wie: "Der hat richtig gute Mitarbeiter, der hat seinen Laden im Griff. Alle sind motiviert bis unter die Haarspitzen." Das ist dann das Ergebnis guter Führung, die man selbst vorlebt.

- **Verbindlichkeit und Konsequenz:** Das oben beschriebene Onboarding ist ein Beispiel für Verbindlichkeit. Führungskräfte müssen in Ihrer Kommunikation und im Handeln klar, transparent und verbindlich sein. Dies betrifft alle Ebenen der Kommunikation. Formulierung von Leistungserwartungen und Zielen, lobendes oder kritisches Feedback ebenso wie die Umsetzung von unliebsamen Unternehmensentscheidungen. Wenn die Mitarbeiter mit der Zeit den Eindruck bekommen, dass ihre Führungskraft so greifbar wie ein glitschiger Aal ist, leidet die Zusammenarbeit und die Leistung und v.a. die Autorität. Eine Führungskraft ist kein Politiker.
- **Führungsverständnis:** Ohne Ihre Mitarbeiter kann die Führungskraft nicht führen. Sie ist auf sie angewiesen. Eine Führungskraft muss sich eingestehen, dass sie selbst nicht mehr alles inhaltlich und fachlich kann und können muss. Das bedeutet aber nicht, dass man den Mitarbeitern mit Samthandschuhen begegnet. Im Gegenteil. Mitarbeiter wollen gefordert und entwickelt werden. Genauso wie die Führungskraft in Ihrer Rolle und an den Aufgaben wächst wollen sich Mitarbeiter entwickeln. Weg von der routinierten Hängematte, hin zur herausfordernden Selbstverwirklichung. Die Mitarbeiter wollen das selbst erreichen und umsetzen. Die Führungskraft schafft die Leitplanken, gibt Orientierung und leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Sie überträgt die richtigen Aufgaben, arbeitet an den Kompetenzen der Mitarbeiter und steht ihnen mit Zeit und wertschätzender Führung zur Seite. Konsequenterweise werden dann im Zeitverlauf gute Mitarbeiter mit Karrieremöglichkeiten oder einem höheren Entgelt belohnt.
- **Kommunikation:** Kommunikation beginnt mit Zuhören. Das Gehörte muss man verarbeiten, einordnen und erst dann startet die aktive Kommunikation. Das bedeutet auch, den Gegenüber ausreden zu lassen oder wertschätzend zu moderieren. Weiterhin: Wer fragt, der steuert. Fragen signalisiert zudem Interesse am Gesprächspartner. So erfahre ich viel über den Mitarbeiter. Je mehr ich weiß, desto mehr kann ich die Variablen nachvollziehen und steuern. Das Gesagte muss aber auch beidseitig gleich verstanden werden. Rekapitulationen des Gesagten können ein gemeinsames Verständnis fördern. Wenn man sich dann noch auf Gespräche vorbereitet, auf seine Rhetorik und Körpersprache achtet und dabei authentisch, verbindlich und mit einem roten Faden strukturiert kommuniziert, kann eigentlich nichts mehr schief gehen.
- **Zusammenarbeit:** Stellen Sie sich als Führungskraft regelmäßig die Frage: "Wie möchte ich mit meinen Mitarbeitern zusammenarbeiten? Wie möchte ich, dass sie arbeiten? Was muss ich dazu ändern oder beibehalten?" Wenn Mitarbeiter sich in der Zusammenarbeit wertgeschätzt und gebraucht fühlen, dann identifizieren sie sich mit Ihrer Führungskraft und der Aufgabe und wollen etwas leisten. Sie kommen eigeninitiativ mit Lösungs- oder Verbesserungsvorschlägen auf sie zu. Warum machen sie das? Weil Mitarbeiter süchtig sind nach positivem, authentischem und ehrlichem Feedback und wertschätzender, respektvoller Führung. Was sind die Voraussetzungen

für positives Feedback? Dass Sie eine positive Grundeinstellung zur Aufgabe und den Mitarbeitern haben. Kein Mitarbeiter möchte eine Führungskraft täglich erleben, die sich nur beklagt, weil sie selbst überlastet ist, von Ihrer Führungskraft kein Feedback erhält oder der Kunde so gemein zu ihr war. Wie setze ich Feedback um? Zeitnah, situationsbedingt oder regelmäßig an Beispielen verdeutlicht. Übrigens: Auch negatives Feedback kann motivieren, wenn es authentisch und ehrlich ist. Das hängt dann davon ab, wie die Mitarbeiter sie wahrnehmen und zu Ihnen stehen. Mitarbeiter benötigen Freiräume und Handlungsspielraum um sich zu verwirklichen und gute Ergebnisse zu bringen. Schenken Sie Mitarbeitern Vertrauen. Wenn Sie allerdings merken, dass das Vertrauen missbraucht wird, seien Sie wiederum konsequent. Und zu guter Letzt: Feiern Sie Erfolge und betrachten die Mitarbeiter als Freunde, mit denen man etwas zusammen erreicht hat und durch dick und dünn gegangen ist.

- **Führungsinstrumente:** Viele Unternehmen haben bereits einen großen Werkzeugkasten an Führungsinstrumenten entwickelt und bieten diesen den Führungskräften aktiv an. Man sollte diese Angebote wahrnehmen und nicht denken, dass man schon alles kann. Selbst wenn man erfahren ist, nimmt man aus jedem Seminar, Coaching, Mentoring oder dem Netzwerken in diesen Gruppen bzw. mit diesen Ansprechpartnern etwas mit und lernt dazu. Auch hier gilt: Wenn man sich die Zeit nimmt und investiert (auch wenn man gerade denkt, dass man sie nicht hat) ist der Return-on-Invest langfristig um ein Vielfaches höher. Sollten Sie in einem kleinen Unternehmen arbeiten, das Ihnen das nicht anbieten kann, dann entwickeln Sie selbst solche Führungsinstrumente oder kontaktieren den HR Berater Ihres Vertrauens, der Ihnen diese entwickeln und implementieren kann.

Fazit: Menschen sind komplex, Führung ist komplex. Führung steuert Menschen. Menschen leisten etwas und bringen Ergebnisse. Ergebnisse sichern den Unternehmenserfolg. Unternehmenserfolg bringt ein gutes Firmenimage. Durch ein gutes Firmenimage gewinnt man gute komplexe Menschen. Was sagt uns das? Führung ist sehr wichtig und ein entscheidender Faktor, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Wer keine Ressourcen (Zeit, Geld) in das Thema Führung investiert, sondern es als gegeben und nebensächlich betrachtet, der wird sein blaues Wunder erleben.

Klar ist auch: **Führung ist ein Dauerthema.** Man erlernt es nicht in einem Seminar und dann war es das. **Führung muss gelernt, gelebt und ständig aktualisiert und nachgehalten werden.**

Nachdem Du Dir ca. 15 Minuten Zeit genommen haben, diesen Artikel "fertig" zu lesen, zeigt mir dies Folgendes:

Du bist interessiert am Thema Führung. Das Geschriebene kommt Dir bekannt vor und du erkennst Dich oder Deine Führungskraft darin wieder. Du hast bestimmte Situationen vor Augen, die Dir selbst bereits begegnet sind. Du bist motiviert das Thema Führung neu zu denken und deine Führungskompetenz zu erlernen, zu hinterfragen oder auf das nächste Level zu heben.

Herzlich Willkommen bei der HR Beratung Thomas Isert. Lass uns loslegen!

Verfasser: HR Beratung Thomas Isert / News Blog - alle Rechte vorbehalten