

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Vertrauensbasierte Führung

Mit moderner Führungskultur zum Erfolg

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Wer wir sind und was wir leisten

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

Folgende Angebote hält das KOFA für Personalverantwortliche bereit:

-  Studien: Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland
-  Handlungsempfehlungen: Tipps für ein Personalmanagement mit Weitblick
-  Praxisbeispiele: Best Practice zum Weiterdenken und Nachmachen
-  Trends: Zukunftsthemen wie Digitale Bildung und Führung 4.0
-  Vorträge und Netzwerke: Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort
-  Willkommenslotsen: Schulungen für die Flüchtlingsintegration in KMU

Mehr Informationen auf
www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de
Telefon: 0221-4981-543

twitter.com/KOFA_de

Inhalt



Einführung

Worum es geht S. 5

Kapitel 1

So profitiert Ihr Unternehmen S. 8

Kapitel 2

So gehen Sie vor S. 10

Schritt 1: Hierarchieübergreifender Dialog

Schritt 2: Leitbild erlebbar machen

Schritt 3: Personalarbeit anpassen

Kapitel 3

So messen Sie Ihren Erfolg S. 26

Kapitel 4

Weiterführende Informationen S. 27

Impressum

Herausgeber
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorin
Annette Dietz

Gestaltung und Produktion
IW Medien GmbH, Köln . Berlin

Fotos
Getty Images, iStock, Strassmeier

Stand
November 2017

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Einführung

Worum es geht

Führung ist für den Erfolg eines Unternehmens eine zentrale Stellschraube. Führungspersonen und Führungsstile bestimmen im Unternehmen maßgeblich darüber, wie engagiert und motiviert Beschäftigte arbeiten, wie sie miteinander kooperieren. Führungskräfte prägen somit die Führungs- und Unternehmenskultur und haben einen erheblichen Einfluss auf Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens. Führung ist von vielen Faktoren abhängig, wie dem Führungsstil des oberen Managements, Branche, Größe, Hierarchien eines Unternehmens. Davon unabhängig gibt es aber Faktoren, die unternehmensübergreifend einen positiven Einfluss auf eine er-

folgsfördernde Führung haben und die gezielt gestaltet werden können: Das sind die Kultur und Werte eines Unternehmens und seiner Führungskräfte, die sich am Verhalten zeigen und die Beziehungen im Unternehmen gestalten. In Anbetracht dessen, dass Gesellschaft und Wirtschaft von gravierenden und ständigen Veränderungen betroffen sind, werden Kultur, Werte und damit einhergehend die Gestaltung von stabilen Beziehungen immer wichtiger. Führung 4.0 ist das Schlagwort für eine neue Art dieser Beziehungsgestaltung und wichtig, um weiterhin wettbewerbsfähig, zukunftsfähig und erfolgreich zu sein – als Unternehmen und als Führungskraft.

Führung 4.0 lässt sich mit folgenden Worten und Werten beschreiben:

Eigenverantwortlichkeit
 Vermittlung von Zielen und Sinnhaftigkeit
Wertschätzung Positives Arbeitsklima
 Eine Arbeit in flexiblen Teams und Netzwerken
 Persönliche und berufliche Weiterentwicklung
 Einfühlungsvermögen
individuelles Coaching
 Ausgleich von verschiedenen Interessen

Im Rahmen von Führung 4.0 nimmt somit die Gestaltung von vertrauensbasierten Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine bedeutsame Rolle ein. Vertrauensbasierte Beziehungen entstehen

jedoch in der Regel nicht von selbst. Hierfür braucht es insbesondere eine gelebte Dialog- und Feedbackkultur.

Folgende Fragen werden in dieser Handlungsempfehlung beantwortet:

1. Warum wird das Thema Führung zunehmend zu einem erfolgskritischen Faktor?
2. Was sind zentrale Schlüsselfaktoren beim Thema Führung, die dazu beitragen, dass Sie trotz zunehmender Komplexität in der Arbeitswelt weiterhin wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben?
3. Wie können Sie Schritt für Schritt bei der Gestaltung einer erfolgreichen Führungskultur im Unternehmen vorgehen?
4. Was können Sie tun, wenn Sie nur wenig Ressourcen für die Neuausrichtung Ihrer neuen Führungskultur haben?



Interview mit Volker Maiborn, Geschäftsführer der MaibornWolff GmbH



Die MaibornWolff GmbH ist ein IT-Beratungsunternehmen mit Niederlassungen in München, Frankfurt am Main, Augsburg und Berlin. 350 Beschäftigte arbeiten für das Unternehmen.

Warum ist Ihnen eine gute Führungskultur wichtig?

Unsere Firma ist seit einigen Jahren auf Wachstumskurs. Wir brauchen deshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb der Geschäftsführung, die Verantwortung übernehmen und Vorbilder sein können. Unsere Unternehmenskultur lebt von dem absoluten Vertrauen und der Wertschätzung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – das sollen auch zukünftige Führungskräfte so weitergeben.

Was tun Sie für die Führungskultur in Ihrem Haus?

Wir haben zum Beispiel ein eigenes Nachwuchsprogramm für zukünftige Führungskräfte. Eine externe Trainerin bereitet die angehenden Chefs über mehrere Monate in Einzel- und Gruppensitzungen vor und sensibilisiert sie für die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Kann man gute Führung lernen?

Ich glaube schon, dass man sich verbessern kann. Meine Geschäftspartner und ich haben uns nach der Gründungsphase selbst coachen lassen und so unsere Führungskräfteausbildung nachgeholt. Das hat uns eine andere Möglichkeit der Reflexion eröffnet. Darüber hinaus haben wir aus eigenen Fehlern gelernt und sind daran gewachsen. Am Anfang haben wir zum Beispiel viel zu lange damit gewartet, über Fehlentwicklungen zu sprechen. Heute geben wir viel früher Feedback, egal ob positiv oder negativ.

Wie schwer war es für Sie Verantwortung abzugeben, als Sie eine zweite Führungsebene eingeführt haben?

Ich muss zugeben, dass mir das sehr schwer gefallen ist. Bis heute neige ich dazu, Bereichsleitern schlaue Tipps zu geben. Das ist natürlich nicht zielführend, denn jeder hat seinen eigenen Führungsstil. Wenn das Unternehmen wachsen soll, muss man als Geschäftsführer lernen loszulassen – und es dann aushalten, dass die eingesetzten Führungskräfte zu anderen Entscheidungen kommen, als man selbst.

Der Führungsstil in unserer Firma ändert sich zurzeit aber auch immer mehr in Richtung Selbstführung – das heißt, dass unsere Führungskräfte den jüngeren Mitarbeitern immer mehr Verantwortung abgeben. Der Nachwuchs arbeitet aus eigenem Antrieb an Innovationen und bringt die Firma so selbstständig voran. Meiner Meinung nach ist das noch mal eine neue Entwicklungsphase unseres Führungsstils.

Mehr Informationen finden Sie unter:

<https://www.kofa.de/aus-der-praxis/fachkraefte-qualifizieren/maibornwolff-wie-fuehrung-gelingt>



Praxis-Tipps im Überblick:

Die zehn wichtigsten Punkte für eine Neuausrichtung von Führung im Unternehmen:

1. Machen Sie als Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer den Stellenwert von Führung deutlich, indem Sie für Führungskräfte und Mitarbeitende erläutern, dass Sie Führung weiterentwickeln wollen und was die Gründe dafür sind.
2. Seien Sie Vorbild und stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte sich Zeit für das Thema Führung nehmen (können).
3. Binden Sie als Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer die Führungsziele in Ihre Ziel- und Strategieplanung ein.
4. Initiieren Sie einen hierarchieübergreifenden Dialog (mit allen oder je nach Unternehmensgröße zufällig ausgewählten Mitarbeitenden) zum Thema Führung: Klären Sie miteinander, was Führung in Ihrem Unternehmen bedeutet und wie sich Führung im Alltag zeigen sollte.
5. Integrieren Sie die Ergebnisse des Dialogs in ein Leitbild und machen Sie es für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent.
6. Überdenken Sie die Hierarchie und Unternehmenskultur, denn eine moderne Führungskultur kann in klassischen, strengen Hierarchien nicht funktionieren.
7. Mobilisieren Sie Ihre Führungskräfte, mit ihren Teams ebenfalls einen Dialog zum Führungsleitbild zu initiieren, damit gegenseitige Erwartungen an Zusammenarbeit deutlich werden und das Führungsleitbild für die Mitarbeitenden auch im Alltag erlebbar wird.
8. Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, insgesamt mehr Fragen zu stellen und eine kontinuierliche Dialog- und Feedbackkultur zu gestalten, um Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.
9. Fördern Sie kontinuierlich eine Dialog- und Feedbackkultur, beispielsweise über die Einrichtung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Jour Fixes, informellen Austauschformaten und Mentorenprogrammen.
10. Passen Sie Ihre Personalarbeit an und fördern Sie eine individuelle Führungskräfteentwicklung, da Gestaltung und Förderung von Dialog hohe Anforderungen stellt, die eine Führungskraft in der Regel nicht „einfach so“ mitbringt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang:

Die in dieser Handlungsempfehlung dargestellte Gestaltung von Führungskultur ist in der Regel ein Prozess, der Zeit und Ressourcen beansprucht. Für den Fall, dass Sie so viel Zeit und Ressourcen nicht

investieren können, gilt: Weniger ist mehr bzw. besser als gar nichts zu tun. Dann greifen Sie sich zwei bis drei wichtige Punkte aus der Handlungsempfehlung heraus, zum Beispiel mehr Dialog über regelmäßige Mitarbeitergespräche, Jour Fixes und einzelne Weiterbildungsangebote fördern.

Kapitel 1

So profitiert Ihr Unternehmen



Im IT-Unternehmen MaibornWolff gibt es feste Führungsleitlinien und eine strategische Führungskräfteausbildung

„Mehr als drei Viertel der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung in der aktuellen Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt.“

Quelle: Studie „Führungskultur im Wandel“, Initiative Neue Qualität der Arbeit

Wettbewerbsfähigkeit

Es sind die Menschen, die die gravierenden Veränderungen aufgrund von zunehmender Komplexität und Dynamik in der Arbeitswelt tragen und managen müssen. Eine nachhaltige Gestaltung von Führung 4.0 im Unternehmen fördert die Eigenschaften, die Menschen in diesen Zeiten in Unternehmen brauchen, um diese wettbewerbsfähig zu halten: Eigenverantwortung, Veränderungsbereitschaft, Motivation, Teamarbeit, unternehmerisches Denken und Kommunikationsfähigkeit.

Innovationskraft

Mangelnde Innovationskraft wird heute schneller und deutlicher bestraft als jemals zuvor. Kreative Prozesse finden vor allem in einem Umfeld statt, das zur Entfaltung und zu neuem Denken einlädt. Es braucht ein Umfeld, das zu einem großen Maß von Angstfreiheit und Fehlerfreundlichkeit geprägt ist: Ein durch vertrauensvolle Beziehungen gestaltetes, positives Arbeitsklima. Eine vertrauensbasierte Führungskultur fördert daher die Innovationskraft eines Unternehmens.

Investitionen in Führung lassen sich schwer einer messbaren Kosten- und Nutzenanalyse unterziehen, da Ursachen und Wirkungen sehr vielfältig sind. Gleichzeitig belegen zahlreiche Studien und Befragungen von Vorständen, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen die wirtschaftlichen Vorteile von Investitionen in die Gestaltung einer vertrauensbasierten Führungskultur.

Fachkräftesicherung

Die jüngeren Menschen, die nach 1980 geborenen, sogenannten „Y und Z-Generationen“, stellen wichtige, potenzielle Fachkräfte für Unternehmen dar. Kriterien wie ein kollegiales Arbeitsumfeld, Wertschätzung und Eigenverantwortung sind für diese Generation sehr wichtig bei der Arbeitgeberauswahl. Die Gestaltung einer vertrauensbasierten Führungskultur ist demnach nicht nur zeitgemäß, sondern auch wichtig für das Werben um potenzielle Fachkräfte.

Arbeitgeberattraktivität

Eine vertrauensbasierte Unternehmens- und Führungskultur prägt das gesamte Miteinander im Unternehmen und strahlt über die Beschäftigten zu Kunden und anderen Stakeholdern nach außen. Dadurch wird auch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht, die begünstigt, dass Unternehmen mehr qualifizierte Bewerbungen erhalten und Fachkräfte leichter finden und binden können.

Vertrauensbasierte Führungskultur

Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden – sprich die Unternehmens- und Führungskultur – kann sich langfristig und nachhaltig zu einer starken Konstante und einem Erfolgsfaktor im Unternehmen entwickeln, die den ausgleichenden Gegenpart zu den ständigen Veränderungen im Außen darstellt. Das gegenseitige Verständnis wächst maßgeblich, Rollen und gegenseitige Erwartungen werden klarer und Vertrauen kann entstehen. Letztlich führt dies zu mehr Mitarbeiterengagement, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und einer höheren Attraktivität als Arbeitgeber.

„Digitalisierung ist derzeit ein wichtiger Treiber des Wandels in vielen Unternehmen [...] und kann letztlich aber nur erfolgreich bewältigt werden, wenn die Mitarbeiter die erforderliche Veränderungsbereitschaft aufweisen. Eine stärkere strategische Ausrichtung des Personalmanagements fördert die erforderliche Veränderungsbereitschaft.“

Quelle: IW Personalpanel 2017, Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Ihre Benefits im Überblick:

- 1 Es sind die Menschen, die die gravierenden Veränderungen des digitalen Zeitalters mittragen und managen müssen. Eine vertrauensbasierte Führung fördert die dafür erforderlichen Eigenschaften: Eigenverantwortung, Veränderungsbereitschaft, Motivation, Teamarbeit, unternehmerisches Denken und Kommunikationsfähigkeit.
- 2 Innovationskraft wird durch ein positives Arbeitsklima gefördert, das in erster Linie über Führung gestaltet wird.
- 3 Für die Fachkräftesicherung ist es wichtig, nachfolgende Generationen in den Blick zu nehmen. Diese bevorzugen eine vertrauensorientierte Führungskultur.
- 4 Eine vertrauensbasierte Führungskultur kann die Attraktivität als Arbeitgeber maßgeblich steigern.

Kapitel 2 So gehen Sie vor



Commitment der Geschäftsführung

Es bedarf seitens der Geschäftsführung nicht nur der Zustimmung, sondern vor allem der Überzeugung, dass Führung maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Ein Wandel der Führungskultur bedeutet nämlich, Ihre Führungsziele und -werte unter Einbezug Ihrer Mitarbeitenden zu überdenken und zu überarbeiten.

Um Führung als Erfolgsfaktor zu nutzen, ist eine Einbindung von Führungszielen in Ihre Strategie- und Zielplanung des Unternehmens hilfreich. Die Geschäftsführung hat eine für die Entwicklung der Kultur und damit der Beziehungen wichtige Funktion, die im Wesentlichen die folgenden Schritte umfasst:



1. Hierarchieübergreifender Dialog

Bei der Entwicklung von Führungszielen und -werten sollten Sie sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende einbeziehen. Das fördert ein einheitliches Führungsverständnis und macht eine Übersetzung des Leitbilds in entsprechendes Verhalten wahrscheinlicher. Führungskräfte erhalten auf diese Weise Klarheit darüber, was genau ihre Führungsrolle beinhalten soll, woran sich ihr Führungshandeln alltäglich zeigen sollte sowie welche Spielräume die Führungskraft im Handeln hat. Zudem können die Mitarbeitenden ihre Erwartungen an Führung formulieren und erhalten gleichzeitig Klarheit darüber, was sie von ihrer Führungskraft erwarten können und was nicht.

2. Leitbild erlebbar machen

Es ist eine Herausforderung, Führungsziele und -werte nicht nur im Führungsleitbild festzuschreiben, sondern auch in tatsächlich gelebtes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu übersetzen. Das ist kein Zufallsprodukt, sondern Resultat eines interaktiven Prozesses. Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, mit ihren Teams zum Leitbild in den Dialog zu gehen. Seien Sie selbst Vorbild und bestärken Sie auch die Führungskräfte darin, Vorbild zu sein. Ein Führungswandel gelingt vor allem dann erfolgreich, wenn Sie selbst glaubwürdig und authentisch das Leitbild in Verhalten übersetzen. Überprüfen Sie auch, ob Führung in Ihrem Unternehmen nur eine Nebenbeschäftigung darstellt. Oder wird Führung als zentrale Aufgabe der Führungskräfte begriffen, die Zeit beansprucht und nicht mal eben „on Top“ zum Tagesgeschäft nebenbei ausgeübt werden kann?

3. Personalarbeit anpassen

Gestalten Sie entsprechend der Führungsziele Ihre Personalpolitik: Achten Sie vor allem bei der Führungskräfteauswahl nicht nur auf die fachliche Eignung, sondern auch darauf, wie die Kandidatinnen und Kandidaten zu Ihren Werten und Ihrer Unternehmenskultur passen. Fördern Sie eine individuelle Führungskräfteentwicklung, die dazu beiträgt, dass Führungskräfte in der Lage sind, Führungswerte in Verhalten zu übersetzen und für die Mitarbeitenden auch erlebbar zu machen. Fördern Sie insgesamt den Dialog im Unternehmen.

Im folgenden finden Sie die drei Schritte ausführlich erläutert:

Schritt 1: Hierarchieübergreifender Dialog

Machen Sie im gesamten Unternehmen deutlich und nachvollziehbar, warum Sie Führungsziele und -werte überdenken wollen. Gründe hierfür können beispielsweise sein: Die Digitalisierung und damit verbundene neue Anforderungen an das Unternehmen, konkrete Störungen im Betriebsablauf, erhöhte Fluktuation, Erhöhung Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber oder Fachkräftesicherung.

Die oberste Führungsebene sollte dann gemeinsam mit zufällig ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (je nach Organigramm ein/e Repräsentant/in pro Fachabteilung/Team) oder in kleineren Unternehmen (bis ca. 20 Beschäftigten) mit allen Mitarbeitenden darüber in den Dialog gehen, was genau Führung für die Unternehmens- und Führungskultur des Unternehmens bedeutet. Hierzu gehört auch, bestehende Führungsstrukturen kritisch zu beleuchten und Führungsprobleme zu lokalisieren, um daraus gezielt Verbesserungsvorschläge abzuleiten und im Sinne der neuen Führungsziele umzusetzen. Anhand der Analyse bestehender Führungsstrukturen können Sie beispielsweise deutlicher sehen, wo für Führungskräfte Potenzial für die Delegation von Verantwortung besteht und im Sinne des digitalen Wandels Hierarchien flacher gestaltet werden können.

Es ist zu empfehlen, diese hierarchieübergreifenden Workshops von einem/einer externen Berater/in oder Trainer/in moderieren und begleiten zu lassen.

Folgende Fragen sollten beispielweise gestellt werden:

- Was bedeutet für uns Führung? Wie wollen wir in Zukunft führen?
- Welche Führungswerte tragen dazu bei, dass vertrauensbasierte Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden entwickelt werden?

- An welchem Verhalten zeigen sich die Führungswerte im Alltag?
- Welche Führungsziele ergeben sich daraus?
- Wo stehen wir heute und wie weit sind wir von unseren Zielen entfernt?
- Welche Störelemente müssen wir gegebenenfalls beseitigen, die eine vertrauensbasierte Führungskultur behindern? (Störelemente sind zum Beispiel starre Kommunikationsmuster, strenge Hierarchien, unflexible Arbeitszeitmodelle oder direktives Führungsverhalten)
- Welches Wissen, welches Können und welche Talente brauchen die (künftigen) Führungskräfte, um den Zielen des Unternehmens gerecht zu werden?
- Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Entwicklung der Führungskompetenzen?

In solch einem Workshop reflektieren zum Beispiel Geschäftsführung, Abteilungsleiter, HR-Verantwortliche, per Stichprobe ausgewählte Mitarbeitende oder bei kleinen Unternehmen alle Beschäftigten zusammenfassend folgendes:

1. die Führungswerte und daraus resultierend die Führungsziele
2. welches Führungsverhalten erforderlich ist, um die Ziele zu erreichen
3. die Kernerfordernisse für die Ausübung der Führungsrolle in der jeweiligen Führungsebene
4. die Resultate, die von Führungskräften in dieser Rolle erwartet werden
5. Anforderungen an die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung

Die Ergebnisse aus dem Workshop sollten im Leitbild festgeschrieben und für alle Führungskräfte und Mitarbeitende im Unternehmen transparent gemacht werden.

Schritt 2: Leitbild erlebbar machen

Dialog in den Teams

Kultur und die damit zusammenhängenden Beziehungen werden vor allem in der persönlichen und authentischen Eins-zu-eins-Kommunikation weitergegeben. Häufiger Praxisfehler ist die Annahme, dass man ein Leitbild auch ausschließlich durch einseitige Kommunikation, zum Beispiel durch Poster, vermitteln kann. Das neue Leitbild als Hochglanzbroschüre zu drucken und Kommunikationskampagnen zu starten, reicht nicht aus. Eine einseitige Kommunikation zum Leitbild alleine kann lediglich zu einer Bewusstseinsbildung seitens der Belegschaft beitragen. Jede Führungskraft sollte mit ihrem Team in einem ebenfalls bestenfalls extern moderierten Workshop klären, was genau bestimmte Werte des Unternehmens für das jeweilige Team und dessen Arbeitsalltag bedeuten. Auf diese Weise klären Führungskraft und Team gemeinsam, wie zum Beispiel Förderung von Eigenverantwortung und Wertschätzung sich im Alltag ausdrücken können, damit das Unternehmensziel „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ erreicht werden kann.

Fördern Sie insgesamt den Dialog im Alltag über mehr „Zweiergespräche“. Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden mehr Fragen wie beispielsweise „Wie kann ich Sie bestmöglich bei Ihrer Arbeit unterstützen?“ und „Woran zeigt sich für Sie im Alltag Wertschätzung?“, „Was brauchen Sie, um eigenverantwortlich arbeiten zu können?“



Dabei geht es nicht um „Wünsch dir was“, sondern darum, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihren individuellen Bedürfnissen ernst zu nehmen, einfach nur mal zuzuhören und gemeinsam zu klären, was im Rahmen der Möglichkeiten liegt. Das bedeutet zwar eine Investition an zusätzlicher Zeit, die Sie aber über weniger Reibungsverluste in Form von Frustration und mehr Motivation wieder einsparen.

Dialog in den Teams, um Vertrauen zu gestalten



Häufiger Praxisfehler:

Die Annahme vieler Führungskräfte, dass es ausreicht, die Führungsziele im Leitbild festzuschreiben und einseitig zu vermitteln. Denn:



„Zwischen dem, was man sagt, und dem, was der andere versteht, können Welten liegen“



Fördern Sie den Dialog der Führungskräfte mit ihren Teams zu Führungszielen. Am besten über Workshops, die extern moderiert werden

Zeit für Führung

In kleinen und mittleren Unternehmen haben Führungskräfte oftmals zahlreiche Aufgaben, die in ihren Verantwortungsbereich fallen. Häufig sind es auch vergleichsweise große Teams, die eine Führungskraft leitet.

Analyse: Zentrale Frage ist hier, ob die Führungskräfte ausreichend Zeit zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben haben. Personalkennzahlen und Aufgabengebiet können als objektive Grundlage dienen, um die Zeit zu ermitteln, die den Führungskräften neben den sonstigen Tätigkeiten für Führungsaufgaben bleibt. Die erhobenen Daten sollten unbedingt mit persönlichen Einschätzungen der Führungskräfte kombiniert werden. Denn eine optimale Größe der Leitungsspanne gibt es nicht. Letztlich sind es die persönlichen Gespräche, die nachvollziehbar machen, wie Führungskräfte in der Praxis handeln, wie viel Zeit im Einzelfall für Führungsaufgaben bleibt und die es ermöglichen, potenzielle Überforderungen zu erkennen.

Delegation von Aufgaben: Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortung an Ihre Beschäftigten und Teams und entlasten Sie so die Führung. So kann beispielsweise eine tägliche Aufgabenverteilung statt von den Führungskräften von den Teams selbst

organisiert werden. Allerdings ist festzuhalten: Übernehmen Teams und Gruppen Führungsaufgaben, bedarf es dennoch einer Führungskraft, die stärker anhand von Zielen steuert und für ausreichend Unterstützung der Teams sorgt. In vielen Fällen geht mit dem Delegieren auch eine Motivation der Beschäftigten einher. Die Verantwortung steigert die Arbeitsqualität und häufig ist damit ein Zeitersparnis der Führungskraft verbunden. Abgesehen davon bietet ein zunehmend eigenverantwortliches Agieren der Mitarbeitenden im Zeitalter der Digitalisierung zahlreiche Vorteile.



Vorbildfunktion: Die obere Führungsebene – in kleinen Betrieben der Chef oder die Chefin selbst – hat hierbei eine wichtige, oft unbewusste Funktion: Ihr Verhalten macht deutlich, ob es im Betrieb erwünscht ist, sich Zeit für Führung und für einen vertrauensvollen Austausch untereinander zu nehmen. Vertrauen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können Sie nicht erzwingen, sondern nur über Ihre Glaubwürdigkeit gewinnen. Dazu gehört, dass Sie die diskutierten Werte entsprechend selbst in Verhalten übersetzen und mit Leben füllen.



Interview mit KOFA-Expertin Annette Dietz



Warum lohnt es sich für KMU, in Personalführung zu investieren?

Führung kann für ein Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein: Führungskräfte prägen maßgeblich die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden und innerhalb der Teams. Und je nachdem, wie eine Führungskraft die Zusammenarbeit und Beziehung zu den Mitarbeitenden gestaltet, führt das zu mehr Produktivität, Kreativität und Innovation sowie einer erfolgreicherer Zusammenarbeit. Oder eben auch nicht.

Wie würden Sie Führung definieren?

Im Zeitalter der Digitalisierung werden vertrauensbasierte Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden immer wichtiger. Führung heißt daher vor allem, über Dialog vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten. Auffällig ist, dass es in vielen Unternehmen kein einheitliches Verständnis darüber gibt, was Führung im eigenen Unternehmen genau bedeutet und woran sich Führung im Alltag zeigt. Das sollte jedes Unternehmen für sich unter Einbezug der Beschäftigten klären.

Was zeichnet eine moderne Führungskraft Ihrer Meinung nach aus?

Moderne Führungskräfte sind in der Lage, proaktiv über Dialog vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten. Sie sind in der Lage, der Situation und dem Gegenüber angemessene Fragen zu stellen, sind offen für kritische Worte, können anderen Menschen zuhören und andere Standpunkte begreifen. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte alle Wünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen müssen – es reicht in der Regel vollkommen aus, wenn Führungskräfte die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden anhören, vor allem ernst nehmen und

sich fair mit ihnen auseinandersetzen. Was allerdings in der Praxis auffällt, ist, dass es vielen Führungskräften gar nicht so leicht fällt, proaktiv und kontinuierlich den Dialog zu ihren Mitarbeitenden zu suchen und Fragen zu stellen, zum Beispiel: Wie erleben Sie aktuell unsere Zusammenarbeit? Was empfinden Sie als schwierig, was als positiv? Was ist für Sie bei Ihrer Arbeit wichtig? Was sollten wir gegebenenfalls anders gestalten? Dies sind Fragen, die vertrauensvolle Beziehungen und somit eine erfolgreiche Zusammenarbeit fördern können.

Welche Kompetenzen muss eine Führungskraft außerdem mitbringen?

Vor allem Selbstführungs- und Gesprächskompetenzen werden immer wichtiger. Wer seine Stärken und Schwächen, und damit auch seine „eigene Landkarte“ kennt, ist in der Lage, sich und anderen mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen. Und eben weil der Dialog so wichtig ist, brauchen wir Führungskräfte, die wissen, wie und mit welchen Fragen man Gespräche und Beziehungen gestalten kann. Wie aktives Zuhören geht, wie man Wertschätzung verbal ausdrückt und konstruktiv Kritik übt.

Wie können Unternehmen ihre Führungskräfte unterstützen?

Ich würde jedem Unternehmen dazu raten, eine Führungskräfteentwicklung aufzusetzen. Auf diese Weise haben Führungskräfte die Möglichkeit, ihr Verhalten zu reflektieren und ihre Gesprächskompetenzen weiterzuentwickeln. Sollten die finanziellen Ressourcen hierzu nicht ausreichen, hilft es, wenn die Geschäftsführung Zeit einräumt, um Dialog zu fördern und eine Feedbackkultur zu leben. Eine Veränderung der Führungskultur kann nur gelingen, wenn die Geschäftsführung diese Veränderung initiiert, kontinuierlich dazu ermutigt und auch vorlebt.

Schritt 3: Personalarbeit anpassen

Die Personalarbeit nimmt bei der Umsetzung von vertrauensbasierter Führung eine bedeutsame Rolle ein. Die Ergebnisse aus den Workshops sollten sich vor allem in folgenden Bereichen Ihrer Personalarbeit niederschlagen: Führungskräfteauswahl, Führungskräfteentwicklung sowie Dialoggestaltung.

Führungskräfteauswahl

Je nach Aufgabenbereich und Hierarchiestufe ist individuell zu betrachten, was Führungskräfte für ihre Führungsrolle brauchen. Bisherige Ausführungen zeigen allerdings: Statt Fachkompetenzen steht bei Führungskräften zunehmend die Entwicklung von sozialen Kompetenzen im Mittelpunkt. Berücksichtigen Sie bei der Führungskräfteauswahl nicht nur das fachliche Können, sondern vor allem auch, wie gut ein Mensch in Ihre Unternehmenskultur passt. Stellen Sie beispielsweise folgende Fragen im Auswahlprozess:

- Woran zeigt sich für die neue Führungskraft Vertrauen?
- Wie würde die neue Führungskraft Eigenverantwortung fördern und Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln?
- Was versteht die neue Führungskraft unter Einfühlungsvermögen und Wertschätzung? Wie würde die neue Führungskraft diese beiden Werte im Arbeitsalltag in Verhalten übersetzen?

Hilfreich ist ebenfalls, anhand dieser Punkte ein Rollenspiel zu konzipieren und durchzuführen.

Führungskräfteentwicklung

Viele der Führungskompetenzen, die heute gefragt sind, bringen Führungskräfte nicht „einfach so“ mit. Um Werte in entsprechendes Verhalten zu übersetzen und mit unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden angemessen umgehen zu können, ist eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit sehr förderlich. Führungskräfte brauchen die Fähigkeit und Bereitschaft, das geplante oder realisierte eigene Verhalten zu reflektieren, sich die zugrunde liegenden Handlungsroutinen bewusst zu machen und deren Wirksamkeit zu hinterfragen. Das kann zum Beispiel

dazu beitragen, Machtoptionen als Führungskraft aufzugeben, um so eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu fördern und Verantwortung zu delegieren. Das Selbstverständnis, sich als Führungskraft regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und dabei auch Zielkonflikte, Widersprüche und Führungsfehler offen zu thematisieren, ist ein zentraler und zugleich herausfordernder Faktor für Führungskräfte. Zum einen, weil Reflexion Zeit benötigt und zum anderen, weil Reflexionsfähigkeit erfahrungsgemäß nicht an einer Universität oder in der Berufsausbildung gelehrt wird und daher nur wenige dazu ausreichend Fähigkeiten mitbringen.

Zu empfehlen ist daher eine systematische Führungskräfteentwicklung, die Führungskräfte dazu befähigt, Werte wie Einfühlungsvermögen, Förderung von Eigenverantwortung und Wertschätzung in entsprechendes Verhalten und Kommunikation übersetzen zu können.

Daran erkennen Sie eine moderne Führungskraft:

- Sie kann Macht aufgeben.
- Sie kann sich selbst zurücknehmen.
- Sie kennt ihre Fehler und Schwächen und kann diese auch zugeben.
- Sie fühlt sich als Mentor.
- Sie hört aktiv zu.
- Sie holt mehr Feedback ein als andere.
- Sie muss nicht immer Recht behalten.
- Sie zeigt nicht nur an der Arbeitskraft, sondern am Mitarbeitenden als Person authentisches Interesse.
- Sie kann der Situation und dem Gegenüber angemessen Gefühle zeigen, um als Mensch greifbar zu werden und Vertrauen aufzubauen.

Folgende Punkte sollten Inhaber, Geschäftsführer und Personalverantwortliche bei der Konzeption einer Führungskräfteentwicklung in den Blick nehmen:

Kompetenzen feststellen

Nicht jede Kompetenz ist für jede Führungsaufgabe erforderlich. Die Erstellung eines Kompetenzmodells bietet beispielsweise eine gute Grundlage und Übersicht zu den Kompetenzen, die Führungskräfte je nach Führungsrolle und -ebene brauchen. Dies ist umso nützlicher, je mehr Führungskräfte und verschiedene Führungsaufgaben in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

Ein Kompetenzmodell stellt die Anforderungen eines Unternehmens an seine Mitarbeitenden dar. Es ist in der Regel aus dessen strategischen Zielen und den Kernwerten abgeleitet und beschreibt, welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen eine Person mitbringen sollte, um seinen jeweiligen Aufgabenbereich optimal zu erfüllen und zum Erfolg der Organisation beizutragen.

360-Grad-Feedbacks sind eine wirksame Methode, um Führungskompetenzen einzuschätzen und zu verbessern. Dabei werden die Kompetenzen (ergebnisrelevante Verhaltensweisen) von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Blickwinkeln beurteilt – aus Perspektive von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Teammitgliedern oder Kunden (Fremdbild). Hinzu kommt die Selbsteinschätzung (Selbstbild).

Auch Persönlichkeitstests können in einem Soll/Ist-Abgleich darstellen, wo bestimmte Merkmale zu Gunsten der Erreichung der neuen Führungsziele zu entwickeln sind. Es gibt eine Vielzahl an möglichen Persönlichkeitstests und Anbietern für die Durchführung eines 360-Grad-Feedbacks. Hier empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit externen Beratern, Trainern oder Coaches, die seriöse Tests und Anbieter kennen und die abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen begleiten können.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang:

Ergebnisse aus dem 360-Grad-Feedback erheben keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit und sollten nicht dazu genutzt werden, Führungskräfte in eine bestimmte „Schublade“ zu stecken. Die Ergebnisse stellen lediglich eine gute Basis dar, um in einem Gespräch mit der Führungskraft gemeinsam zu klären, wie eine individuelle Entwicklung im Idealfall aussehen sollte.

Weiterbildungen

Darüber hinaus braucht es eine individuell ausgerichtete, gezielte Weiterbildung und die Bereitstellung von geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen sowohl für die Führungskräfte selbst als auch für deren Mitarbeitende. Eine einzelne Weiterbildungsmaßnahme wie zum Beispiel ein intensives Führungskräfte-Training kann wichtige Impulse liefern, führt jedoch meistens nicht dazu, dass sich Führungsverhalten nachhaltig verändert. Für nachhaltige Verhaltensentwicklung ist eine individuelle Kombination aus Trainings, Coaching sowie Mentoring-Programmen empfehlenswert. Auf diese Weise kann die Führungskultur so weiterentwickelt werden, dass sie sowohl den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmenserfolg dient.



Als Nachwuchsführungskraft habe ich an externen Coachings teilgenommen. Mir hat die Reflexion über das eigene Führungsverhalten sehr geholfen. Beispielsweise denke ich in Mitarbeitergesprächen bewusster darüber nach, wie meine Worte bei meinem Gegenüber ankommen.

Marcus Adlward, Führungskraft bei MaibornWolff

Auch hier gilt: Wenn es für Sie nicht möglich ist, eine umfassende Führungskräfteentwicklung aufzusetzen, sind punktuelle Weiterbildungen besser als gar keine.

Neben individuellen Kompetenzen sollten folgende soziale Kompetenzen besonders gefördert und entwickelt werden:



Selbstführung

Selbstreflexion beziehungsweise seine eigenen Werte, Bedürfnisse und Motive zu kennen und zu verstehen, sind die Basis, um authentisch als Vorbild zu agieren.

„Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen“, so heißt es. Und es stimmt: Wer seine Stärken und Schwächen, damit auch seine „eigene Landkarte“ kennt, ist in der Lage, sich und anderen mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen und zu entwickeln. Das zeigen auch Beispiele aus der Praxis (siehe das Interview mit Bodo Janssen auf Seite 18).

Selbstführung ist allerdings eine Herausforderung, weil der Blick zunächst nach innen zu richten ist. Menschen sind eher gewohnt, andere in ihrem Handeln und Verhalten zu beobachten und zu beurteilen. Stattdessen ist bei der Selbstführung der Blick auf die eigenen Werte und Normen zu lenken, um diese zu vertreten und gegebenenfalls zu ändern. Fragen, die zum Beispiel Selbstführung fördern und klären, sind:

- Was ist mir wichtig?
- Wofür stehe ich: Welche Ziele und Werte habe ich?
- Was brauche ich, um entsprechend der Werte und Ziele führen zu können?
- Was sind meine Stärken? Was sind meine Schwächen?
- Was ist für mich wirklich wesentlich im Arbeitskontext?
- Wo kann ich offener sein für die Belange meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- In welchen Situationen, bei welchen Anfragen kann ich wie wertschätzend Grenzen setzen?
- Woraus schöpfe ich Energie?

Was einfach klingt, ist doch für viele schwer. Und vor allem für Führungskräfte. Viele kennen und hinterfragen nicht ihre eigenen Werte, Bedürfnisse und Motive. Um Zugang zu den eigenen Werten und der eigenen Persönlichkeit zu erhalten, helfen Coaching, Achtsamkeitstrainings und Übungen zur Selbstwahrnehmung.

Beispiel zum Erfolg von Achtsamkeit: Das amerikanische Versicherungsunternehmen Aetna konnte bei 13.000 seiner 48.000 Mitarbeitenden einen Produktivitätsgewinn von 3.000 Dollar pro Person (pro Jahr) erkennen. Dieser Teil hatte an einem zwölfwöchigen Achtsamkeitskurs teilgenommen.



Führung beginnt mit Selbstführung Ein Interview mit Bodo Janssen



Bodo Janssen ist Geschäftsführer der Hotelkette Upstalboom. 2010 ließ er eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchführen – die Ergebnisse waren verheerend. Seitdem hat der Hotelier sich mit dem Thema Führung beschäftigt und auch sein eigenes Führungsverhalten verändert. Er ist sich sicher: Für ihn und sein Unternehmen hat sich dieser Weg ausgezahlt.

Wie sind Sie selbst zu der Führungskraft geworden, die Sie heute sind?

Ich war früher eine Führungskraft, die sehr klassisch unterwegs war mit Fokus auf Gewinnmaximierung und Anerkennung. Nach einer persönlichen Krise war ich jedoch längere Zeit im Kloster und habe darüber reflektiert, was mich glücklich und zufrieden macht. Das hat in mir einen Wandel in Gang gesetzt und ich habe erkannt, dass es sinnvoller ist, die Wirtschaft für die Menschen zu instrumentalisieren statt umgekehrt. Gute Führung fokussiert sich auf den Menschen. Es geht darum, ihn zu entwickeln, zu stärken und dabei zu unterstützen, Antworten auf die Fragen zu finden: Wofür stehe ich jeden Tag auf? Was ist mein Talent? Was ist mir wichtig? Hat ein Mitarbeiter das erkannt, gilt es, ihn entsprechend seiner Fähigkeiten im Unternehmen zu fördern.

Warum ist Ihnen das Thema Selbstführung so wichtig?

Selbstführung hat das Ziel Antworten auf Fragen wie „Wer bin ich und was kann ich?“ zu finden. Selbstführung bedeutet gleichzeitig auch Selbstzufriedenheit und innere Ruhe. Dafür muss ich mir immer wieder die Fragen stellen: „Wie kann ich diesen Zustand erreichen und was führt mich dahin?“ Wie heißt es so schön: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen – doch häufig wird nicht vorausgesetzt, dass Führung selbst auch eine Fachkompetenz ist.

Selbstführung hat bei uns einen maximalen Stellenwert, denn sie macht die Menschen stärker. Stärke bedeutet vor allem, sich seiner selbst bewusst zu sein und die eigenen Kompetenzen bestmöglich einsetzen zu können. Das Unternehmen schafft die Rahmenbedingungen dafür.

Was kostet dieser Führungsstil das Unternehmen?

Gute Führung kostet gar nichts. Unsere Personalkostenquote liegt deutlich unter dem der Branche, obwohl die Mitarbeiter ihr Geld zum Großteil selbst bestimmen, weil die Motivation eine andere ist. Wir geben nur 64 Prozent der Gelder fürs Marketing aus wie ein normales Unternehmen der Branche, aber erreichen 1.000 Mal so viele Menschen.

Was würden Sie anderen Führungskräften empfehlen?

Ich finde es wichtig, sich als Führungskraft selbst Fragen zur eigenen Rolle im Unternehmen zu stellen und dazu auch die Mitarbeiter zu ermutigen. Man sollte mit den Mitarbeitern ein Leitbild erarbeiten, ihre Ideen wertschätzen und auch Fehler als Chance für neue Entwicklungen zulassen. Das alles sind Führungskompetenzen. Hier gilt für Führungskräfte: Reflektion ist wesentlich produktiver als Aktion.

Gesprächsführung

Insbesondere, weil der Dialog für den Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden so wichtig ist, brauchen Führungskräfte ausgeübte Gesprächskompetenzen. Dabei spielt insbesondere die eigene Haltung in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Es bedarf einer Grundhaltung, die den eigenen Standpunkt damit verbindet, zu akzeptieren und zu begrüßen, dass jeder die Sache aus seiner Sichtweise sieht, je nach seiner Lebensgeschichte und seinen Lebensumständen. Es ist wichtig, ein Ziel anzustreben, dennoch muss grundsätzlich die Bereitschaft vorhanden sein, eine Verständigung mit dem Gesprächspartner zu finden. Die Grundhaltung der gegenseitigen Wertschätzung „ich bin o.k. – du bist o.k.“ beeinflusst das Gesprächsklima maßgeblich. Und manchmal braucht es auch zunächst nur die Bereitschaft, aktiv zuzuhören.

Verhalten, das Vertrauen fördert

Eine gewisse Nähe fördert den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen. Sie entsteht, wenn Gefühle, zum Beispiel Ärger, Nervosität, Freude und dahinterliegende mögliche Bedürfnisse nach Engagement, Zuverlässigkeit, Respekt zugelassen und der Situation sowie dem Gegenüber angemessen ausgedrückt werden können. Damit wird eine Führungskraft als Mensch greifbar und das fördert Vertrauen. Das sind wohl die Punkte, die Führungskräften am schwersten fallen. Gefühle haben im Business für viele nach wie vor nichts zu suchen. Und doch bringt jeder Mensch tagtäglich seine Gefühle und Bedürfnisse sowieso mit an den Arbeitsplatz, auch wenn sie nicht für jeden ersichtlich sind. Genau diese nicht ersichtlichen Gefühle und Bedürfnisse fördern Konflikte, Missverständnisse und ineffektives Arbeiten.

In unserer Kommunikation spielt das, was wir sagen, nur zu sieben Prozent eine Rolle. 38 Prozent macht unsere Stimme aus und 55 Prozent unsere Ausstrahlung und Körpersprache. Über unsere Stimme und über unseren Körper transportieren wir nicht nur das, was wir bewusst denken und wollen, sondern auch das, was wir innerlich (oft unbewusst) fühlen. Warum sich dann nicht einfach den (unbewussten) Gefühlen und Bedürfnissen zuwenden, diese angemessen ausdrücken und auf diese Weise eine bessere Verständigung und Zusammenarbeit

fördern? Gezielte Kommunikationstrainings (zum Beispiel zum Konzept von Marshall Rosenberg) in Kombination mit Einzelcoachings können dazu beitragen, dass Führungskräften die Bedenken davor genommen werden und Gefühle und Bedürfnisse letztlich als Mehrwert begriffen werden können.



Trauen Sie Ihren Mitarbeitern mehr zu: Ein Experiment zeigte, dass der Glaube eines Lehrers an die Fähigkeiten bestimmter Schüler bei diesen zu deutlich besseren Testergebnissen führte, als bei Schülern, denen er wenig zutraute.

Quelle: Sebastian Purps-Pardigol "Führen mit Hirn", 2015

„Selbstbestimmung und Wertschätzung fördern Motivation“

Quelle: Studie „Führungskultur im Wandel“, Initiative Neue Qualität der Arbeit



Drei Fragen an Miriam Seifert, Personalleiterin bei der Sepago GmbH, zum Konzept der gewaltfreien Kommunikation von Marshall Rosenberg



Seit wann beschäftigen Sie sich in Ihrem Unternehmen bewusst mit Führung und Führungskultur?

Unser Unternehmen gibt es seit 2002 – und genauso lange beschäftigen sich Menschen in der Organisation mit dem Thema. Im Prinzip ist die Gründung der Organisation auch das Resultat aus einer Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung“: Unter anderem nämlich um eine andere Kultur zu leben, haben sich vier Freunde aufgemacht, eine neue Organisation zu gründen.

Wie hilft Ihnen das Konzept der gewaltfreien Kommunikation (GFK) von Marshall Rosenberg in Ihrer Arbeit?

Beim Konzept der GFK handelt es sich um ein Handlungskonzept, das Menschen dazu befähigen soll, so miteinander umzugehen, dass ihre Kommunikation zu mehr Vertrauen und Freude am Leben führt. Das Konzept der GFK hilft uns täglich. Es ist Ausdruck einer Haltung und dient der Verbesserung des zwischenmenschlichen Miteinanders.

Die GFK hilft uns bei Meetings, in Telefonaten, beim Kunden – dort, wo Kommunikation wichtig ist: Also überall! Die GFK zeigt sich, wenn wir uns und anderen Menschen mit Wertschätzung begegnen. Wenn wir unsere eigenen Bedürfnisse erkennen und diese versuchen zu erfüllen. Und dies auch jedem anderen zugestehen. Wenn wir durch Einfühlungsvermögen in die Lage kommen, auf andere zuzugehen, auch in schwierigen Situationen. Es hilft dort, wo ein Miteinander auf Augenhöhe gelebt werden darf. „Dein Argument kann ich nachvollziehen – gleichzeitig ist mir auch ... wichtig“ – die Gleichwertigkeit, das Anerkennen unterschiedlicher Blicke auf Sachverhalte

und die Erkenntnis, dass eine so gelebte Kommunikation auch an anderer Stelle ein Verhalten ermöglicht, das kooperativ ist. Wir bieten die GFK in Form von Trainings allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an – fast alle sind schon mit der Methode in Berührung gekommen, viele auch vertrauter damit geworden. Wenn wir als Führungsteam uns wertschätzend und achtsam verhalten, strahlt das aus. Es ist ein markanter Aspekt unserer lebendigen Unternehmenskultur.

Ist dieses Konzept auch für andere Unternehmen einsetzbar?

Aus meiner Sicht ist das Konzept in jedem Unternehmen einsetzbar, wo das Führungsteam die Kommunikation nachhaltig verbessern und auf Augenhöhe führen möchte.

Zu beachten ist, dass das Training von Führungskräften und Mitarbeitern nicht von heute auf morgen die Kommunikation komplett verändert. Es ist ein Lernprozess, ein Entwicklungsfeld, das nachhaltigen Erfolg verspricht. Die Grundvoraussetzung ist allerdings: Der Wunsch zu einer gewaltfreien Kommunikation aus Führungssicht muss authentisch sein. Als „Mittel zum Zweck“ bleibt auch die GFK nichts weiter als eine von vielen Kommunikationsmethoden.

Mehr Informationen über die Sepago GmbH finden Sie im Praxisbeispiel „Mitarbeiterbefragung in Beratungsfirma“ unter: <https://www.kofa.de>



So finden Sie passende Berater/innen oder Trainer/innen:

Es ist gar nicht so einfach, die passenden Berater/innen, Trainer/innen, Coaches zu finden. Folgendes Vorgehen empfiehlt sich:

1) Gezielte Internetrecherche

Zielführend ist es, statt mit globalen Suchbegriffen wie „Führungskräftetraining“ mit Suchwort-Kombinationen wie „Training Führungskräfte Handwerk“ zu agieren, um spezifischere Ergebnisse für den eigenen Bereich zu erhalten.

2) Persönliche Empfehlungen

HR-Verantwortliche haben meist ein unternehmensübergreifendes berufliches Netzwerk. Dieses Netzwerk kann dabei helfen, gute Hinweise auf geeignete Trainer/Trainerinnen, Berater/Beraterinnen und Coaches zu finden. Konkrete Erfahrungsberichte helfen dabei, sich ein Bild von deren Arbeit zu machen.

3) Persönliche Einschätzung

Eine Empfehlung ist für eine erste Auswahl hilfreich, ersetzt aber nicht die persönliche Einschätzung. Immer häufiger findet man auf den Webseiten von Trainern/Trainerinnen, Beratern/Beraterinnen und Coaches Kurzvideos, bei denen sie sich und ihre Arbeit vorstellen. Diese Videos vermitteln einen ersten Eindruck der Person. Zudem empfiehlt es sich, die Personen zu bitten, Ihnen exemplarisch ein, zwei ausgearbei-

tete Seminarunterlagen zu schicken oder diese Ihnen bei einem Treffen zu zeigen. Aus ihnen können Sie ableiten:

- Wie geht der Trainer oder die Trainerin ein komplexes Thema an? Wie strukturiert er oder sie die Inhalte?
- Welche Methoden setzt er oder sie vor allem ein?
- Inwieweit ist er oder sie fachlich up-to-date?
- Wie teilnehmerorientiert ist seine oder ihre Sprache?
- Wie fundiert arbeitet er oder sie?
- Welche Bedeutung misst er/sie auch der visuell ansprechenden Aufbereitung der Trainingsinhalte bei?

4) Probetraining

Bei einer neuen und umfangreich aufgesetzten Führungskräfteentwicklung kann es sinnvoll sein, vor der Auftragsvergabe mit den favorisierten Trainern /Trainerinnen ein- bis zweistündige Probetrainings zu vereinbaren. Bei diesen Probetrainings sollten außer Ihnen ein paar zufällig ausgewählte Personen der Zielgruppe und (Mit-) Entscheider anwesend sein.

Dialoggestaltung

Es braucht letztlich immer eine individuelle Betrachtung der Personalverantwortlichen und auch der Führungskräfte, zu welchen Themen wie oft und in welchem Format Dialog im Unternehmen stattfindet. Generell ist zu empfehlen: Lieber eine Frage zu viel als zu wenig stellen. Zudem sind die folgenden beiden Punkte generell wichtig zu berücksichtigen:

Gestaltung von Leistungsvorgaben und Zielen

Ziele und Leistungsvorgaben eines Verantwortungsbereichs sind häufig schwer anzupassen. Trotzdem haben Führungskräfte in der Regel Handlungsspielräume, auf welche Weise und unter welchen Bedingungen sie die Vorgaben auf ihren Bereich oder ihr Team „herunterbrechen“. Sie können beispielsweise Aufgaben umverteilen, die Wege der Zielerreichung jedem selbst überlassen oder sich mit ihrem Team zu Unterstützungsangeboten beraten. Voraussetzung

dafür ist es, eine Kommunikation über Fragen der Leistungserbringung zuzulassen und auch proaktiv zu fördern. Während das Engagement und die Leistung von Mitarbeitenden in Unternehmen mit klassischer Präsenzkultur zu einem gewissen Grad über die Anwesenheit am Arbeitsplatz bewertet werden konnte, ist dies bei flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr möglich. Führungskräfte sollten daher eine höhere Ergebnisorientierung an den Tag legen, bei der weniger die Frage zählt, wie viel Zeit und Ressourcen investiert wurden, als die Frage, wie erfolgreich der Ressourceneinsatz am Ende war und wie gut das Arbeitsergebnis ausfällt.

Um eine ergebnisorientierte Kultur zu fördern, kann es zum Beispiel hilfreich sein, wenn in Zielvereinbarungen der Führungskräfte festgelegt wird, dass sie in ihrem Bereich Homeoffice oder andere Arbeitszeitmodelle aktiv fördern.



Praxis-Tipps im Überblick:

Hier finden Sie wichtige Punkte für die Gestaltung eines erfolgreichen Dialogs, die Sie auch mit weniger Ressourcen umsetzen können:

1. Erhöhen Sie die Motivation und gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen regelmäßigen Dialog:

Fragen Sie regelmäßiger, wie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte Alltagssituationen erleben.

Wichtig: Es geht nicht darum, dass Sie alle Bedürfnisse erfüllen, sondern darum, dass Sie ernsthaftes Interesse an Ihren Mitarbeitenden zeigen.

2. Achten Sie während des Dialogs auf eine Kommunikation auf Augenhöhe.

Üben Sie sich immer wieder in einer wertschätzenden Haltung, im Perspektivwechsel und versuchen Sie zu verstehen, warum Ihre Mitarbeitenden in einer bestimmten Weise agieren. Es geht nicht dar-

„Gesunde“ Führung

Die Flexibilität von Arbeit und die damit verbundene Vermischung von Arbeit und Privatem bringt nicht nur Gestaltungspotenziale mit sich, sondern birgt auch einen zusätzlichen Stressfaktor. Häufige Arbeitsunterbrechungen, zum Beispiel durch E-Mails, Informationsflut sowie eine gefühlte „ständige“ Erreichbarkeit sind Beispiele dafür. Führungskräfte und Personalverantwortliche sollten im digitalen Zeitalter besonderen Wert auf Gesundheitsmanagement bei ihren Mitarbeitenden legen. Dazu gehört das Ermöglichen neuer Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, welches das Verfolgen individueller Lebensziele vereinfacht und zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen kann, aber auch ein Dialog, woran genau sich gesundes Führen im Arbeitsalltag zeigen kann. Damit flexible Arbeitsmodelle nicht dazu führen, dass Mitarbeitende sich genötigt fühlen,

um, alles gut zu heißen oder zu tolerieren, sondern zunächst nur darum, zu verstehen, sodass sich Ihr Gegenüber ernst genommen fühlt.

3. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre eigene Reflexion: Was ist Ihnen wichtig? Wo können Sie aber auch offener sein für die Belange des anderen?

4. Lassen Sie einen Dialog über die Art der Leistungserbringung zu. Legen Sie insgesamt eine höhere Ergebnisorientierung an den Tag, bei der weniger die Frage zählt, wie viel Zeit und Ressourcen investiert wurden, als die Frage, wie erfolgreich der Ressourceneinsatz letztlich war.

5. Achten Sie im Zeitalter der Digitalisierung insbesondere auch auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden. Dazu gehören das Ermöglichen neuer Arbeitszeit-/Arbeitsortmodelle, welche das Verfolgen individueller Lebensziele vereinfachen und zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen können, aber auch ein Dialog, woran genau sich gesundes Führen im Arbeitsalltag zeigen kann.

rund um die Uhr zu arbeiten, ist es beispielsweise wichtig, dass Führungskräfte hinsichtlich der Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden in den Dialog gehen und diese auch selbst vorleben, indem sie ihre Angestellten nach bestimmten Uhrzeiten oder am Wochenende nicht (mehr) mobil kontaktieren.

Dialogstrukturen

Personalverantwortliche sollten über die Einrichtung von Dialogstrukturen den Dialog fördern. Folgende institutionalisierte Formate sind dafür hilfreich.

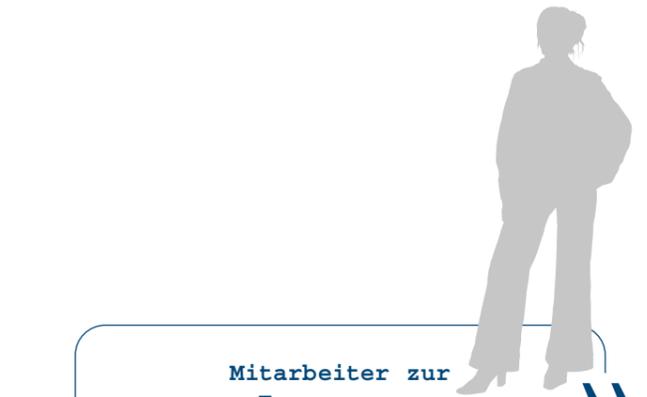
Regelmäßige Mitarbeitergespräche und organisierte Informationsrunden

Teammeetings und Jour Fixes sind wichtige Formate für den systematischen, regelmäßigen Dialog zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Solche für die Kommunikation fest reservierten Zeiten stellen sicher, dass Gespräche und Informationen über wichtige Inhalte einen festgelegten Raum neben dem Tagesgeschäft haben.

Weiterhin förderlich ist, wenn Führungskräfte in der Woche eine Art „offene Sprechstunde“ festlegen, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch kurzfristig die Chance zu einem persönlichen „Vier-Augen-Gespräch“ haben.

Offene Veranstaltungsformate

Auch offene Veranstaltungsformate, wie beispielsweise BarCamps und OpenSpaces, bei denen eine Vernetzung ohne Hierarchien, regionale oder in der Organisation bedingte Barrieren möglich ist und ein Dialog auf Augenhöhe entsteht, fördern Dialog und Vertrauen. Führungskräfte erhalten so Einblicke in die Organisation, die sie sonst nicht bekommen. Sie können auf der anderen Seite Strategien und Konzepte direkt vermitteln, während ihre Botschaften sonst häufig in den Hierarchien stecken bleiben und versanden. In diesen Veranstaltungen können die Vernetzungsbegeisterten und Skeptiker in einem gemeinsamen Raum Erfahrungen sammeln, Themen diskutieren und Entscheidungen treffen. Alle erleben, wie hilfreich es sein kann, wenn einmal der Azubi, der Volontär, der Junior in einem Fachgebiet die Verantwortung für Vortrag und Diskussion über-



Mitarbeiter zur Frage, wann sie im Berufsleben zufrieden sind:

„Ich fühle mich wohl, wenn ich und meine Arbeit geschätzt werden. Wenn meine Meinung ernst genommen wird und ich mich einbringen kann.“

Quelle:
Gallup Studie 2017

nimmt und die Führungskräfte einfach nur zuhören. Oder wie stark ein Veränderungsprozess an Akzeptanz gewinnt, wenn etwa der Finanzverantwortliche im direkten Dialog mit Mitarbeitenden Sachzwänge erklärt und alle gemeinsam Vorschläge erarbeiten, wie ein Ziel erreicht werden kann.

Lerntandems und Mentoren

Für Führungskräfte ist es hilfreich, sich regelmäßig zu bestimmten Führungsthemen mit ihren Kollegen und Kolleginnen auszutauschen. Empfehlenswert ist es daher, Lerntandems zwischen Führungskräften zu bilden, die beispielsweise gemeinsam Führungskrafttrainings besucht haben und sich dann in regelmäßigen Abständen zu den Lerninhalten und deren Umsetzung austauschen. Weiterhin förderlich für eine nachhaltige Entwicklung der Führungskräfte sind die Benennung von Mentoren und Mentorinnen, die von Führungskräften bei Problemen als Vertrauenspersonen kontaktiert werden können. Die Rolle der Mentoren und Mentorinnen sollten diejenigen übernehmen, die bereits viel Erfahrung zum Thema Führung mitbringen.

Informelle Austauschformate

Zudem sind informelle Austauschformate empfehlenswert, da ein Austausch außerhalb der Arbeit in informeller Atmosphäre das Vertrauen und die Beziehung zu den Mitarbeitenden fördern kann. Dazu kann schon einfach ein Mittagessen unter Kollegen und Kolleginnen beitragen, ein gemeinsames Feierabendgetränk oder auch gemeinsame Sport- und andere Freizeitaktivitäten. Auch Führungskräfte untereinander sollten informelle Austauschformate nutzen und pflegen. Hilfreich ist, wenn über Personalverantwortliche oder Mentoren diese Aktivitäten initiiert werden, ohne dass sie als Verpflichtung für Beschäftigte gelten.



Praxis-Tipps im Überblick:

Hier finden Sie die wichtigsten Punkte für eine erfolgreiche Umsetzung von Dialogstrukturen.

1. Blocken Sie sich in Ihrem Kalender eine Zeitspanne, die Sie für Ihre Reflexion zum Thema Führung und die Vorbereitung oder Nachbereitung von Gesprächen nutzen.
2. Achten Sie darauf, dass die fest institutionalisierten Formate wie Mitarbeitergespräche und Jour Fixes Bestand haben und auf diese Weise regelmäßig Dialog stattfindet.
3. Tauschen Sie sich regelmäßig mit Ihren Kolleginnen und Kollegen zum Thema Führung aus.
4. Achten Sie darauf, dass auch Treffen stattfinden, die einen informellen Austausch ermöglichen, wie beispielsweise ein Mittagessen oder ein gemeinsames Feierabendgetränk. So fördern Sie eine persönliche Ebene, die Ihre Zusammenarbeit weiter stärken kann.



Ihre Benefits im Überblick:

- 1 Der Dialog mit und ein regelmäßiges Feedback für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Erfolgsfaktoren im Rahmen von Führung.
- 2 Über Dialog und Feedback erfahren Ihre Fachkräfte Wertschätzung, was wiederum deren Motivation erhöht. Die Wahrnehmung dieser alltäglichen Aufgaben ist zeitaufwendig, leistet aber einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Leistungsfähigkeit.
- 3 Probieren Sie es aus: Auch wenn Sie keine umfassenden Ressourcen für eine individuelle Führungskräfteentwicklung haben: Ein von Ihnen ernsthaft geführter und wertschätzender Dialog mit Ihren Mitarbeitenden wird auch kurzfristig schon positive Effekte mit sich bringen.



Führung 4.0 Ein Interview mit Armin Trost, Professor für Personalmanagement



Wie lässt sich Führung 4.0 im eigenen Unternehmen umsetzen?

Ein wichtiger Faktor ist ein Umdenken in der Unternehmensspitze. Die Geschäftsführung muss sich zu einem neuen Führungsstil bekennen und diesen auch im Arbeitsalltag leben – das ist die Voraussetzung für den Wandel.

Wir wissen, dass sich eine Kultur nur verändern lässt, wenn sich auch die Strukturen ändern. Wenn ich als Geschäftsführer sage: „Ich erwarte von meinen Mitarbeitern Eigenverantwortung“, dann muss ich auch bereit sein, fixe Arbeitszeiten abzuschaffen. – Denn wer eigenverantwortlich arbeitet, kann sich seine Zeit selbstverständlich frei einteilen.

Welche Rolle werden Führungskräfte in Zukunft übernehmen?

Führungskräfte müssen eine Gesamtvision haben und diese an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermitteln. Sie moderieren zwischen den unterschiedlichen Akteuren und haben eine Art Coaching-Rolle. Sie lösen nicht mehr alle Probleme und treffen alle Entscheidungen – das funktioniert in der modernen Arbeitswelt nicht mehr.

Führungskräfte müssen ihrem Team plötzlich ganz anders vertrauen. Sie müssen ihren Mitarbeitern zugestehen, dass sie näher am Kunden sind und möglicherweise das bessere Knowhow haben.

Führung 4.0 bedeutet, Verantwortung abzugeben und durch Fragen zu leiten: Was will der Kunde? Was sind die besten Optionen? Welche Konsequenzen

folgen daraus? – Eine gute Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in einer schnelllebigen Welt die richtigen Entscheidungen zu treffen.

„Coach“ statt „Chef“ – welchen Anreiz hat der Nachwuchs, eine solche Position einzunehmen?

Macht und Status werden in Zukunft nicht mehr die zentralen Anreize sein. Ich denke, bei der neuen Führungsgeneration geht es vor allem um den Willen, unterschiedliche Akteure zu vernetzen, den Überblick zu bewahren und größere Räder zu drehen.

Das ganze Interview unter:
<https://www.kofa.de/themen-von-a-z/fuehrung/was-bedeutet-fuehrung-40-fuer-kmu>

Kapitel 3

So messen Sie Ihren Erfolg



Der Erfolg einer vertrauensbasierten Führung im Unternehmen ist schwer in Zahlen messbar. Die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen und Punkte können dennoch dabei helfen, den Erfolg einzuschätzen.

Anonyme Mitarbeiterbefragungen und 360-Grad-Feedbacks

Mitarbeiterbefragungen können – insbesondere, wenn sie in regelmäßigen Abständen (zum Beispiel jährlich) durchgeführt werden – Aufschlüsse darüber geben, ob die Beschäftigten mit den Entwicklungsmaßnahmen zufrieden sind und ob das Unternehmen insgesamt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Speziell zum Thema Führung bietet sich zur Erfolgsmessung auch ein 360-Grad-Führungskräftefeedback an. Insbesondere wenn dieses als Basis für die Führungskräfteentwicklung herangezogen wurde (siehe „Kompetenzen feststellen“ auf Seite 16), liefert ein erneutes Durchführen des 360-Grad-Feedbacks Erkenntnisse zum Erfolg der Entwicklungsmaßnahmen.

Dialog zur Führungswirksamkeit

Auch hinsichtlich einer Erfolgsmessung ist ein Dialog zu empfehlen. Ergebnisse aus einer Mitarbeiterbefragung und/oder einem 360-Grad-Feedback können als hilfreiche Gesprächsgrundlage dienen, ersetzen aber nicht das persönliche Gespräch sowohl innerhalb der Führungsmannschaft als auch mit den Beschäftigten. Ein Workshop kann hilfreich sein, um eine fundierte Rückmeldung zur Wirksamkeit der Maßnahmen im Bereich Führung zu bekommen. Ergänzend dazu sind auch hier Mitarbeitergespräche sinnvoll, um Informationen zur Zufriedenheit mit der Führung im Unternehmen und Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

Betriebliche Kennzahlen

Ein besseres Führungsverhalten im Alltag kann auch dazu beitragen, ungewollte Fluktuation und Fehlzeiten im Betrieb zu verringern. Veränderungen der Führungskultur spiegeln sich auch häufig positiv in wirtschaftlichen Kennzahlen wider.

Kapitel 4

Weiterführende Informationen



Vielen kleinen und mittleren Unternehmen fehlt Zeit und Geld für die systematische Führungskräfteentwicklung. Um diesem Problem wirkungsvoll zu begegnen, schließen sich immer mehr Unternehmen ohne Personaler zusammen oder nutzen vorhandene Netzwerke und Förderprogramme. Folgende Internetseiten bieten Ihnen weiterführende Informationen zum Thema:

Forum gute Führung

Das Forum gute Führung bietet umfassende und hilfreiche Tipps, Austausch- und Kontaktmöglichkeiten zum Thema zukunftsfeste Führung.

<https://www.forum-gute-fuehrung.de/>

unternehmensWert: Mensch

Mit passgenauen Beratungsdienstleistungen unterstützt es bundesweit kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien.

<http://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite/>

Regionale Förderprogramme

Es lohnt sich auch, regional zu recherchieren, welche Förderungen es gibt. So fördert die Landesregierung NRW Beratungsleistungen bei der Entwicklung geeigneter Konzepte in den Bereichen Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, demografischer Wandel, Digitalisierung oder Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz.

<https://www.weiterbildungsberatung.nrw/themen/personalentwicklung/foerderung>

Förderdatenbank

Die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie bietet aktuelle Informationen zu landesspezifischen, bundesweiten und europäischen Förderprogrammen. Über das integrierte Online-Tool Förderassistent können Sie schnell herausfinden, welche Förderprogramme für Sie infrage kommen.

<http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/foerderrecherche.html>

Checkliste Führungsziele und -werte über Dialog gestalten

Die im Folgenden formulierte Checkliste soll für Sie und die Gestaltung einer erfolgreichen Führungskultur eine Empfehlung und Orientierung darstellen. Je mehr Häkchen Sie hinter die Punkte setzen können, umso erfolgreicher lässt sich Ihre Führungskultur gestalten.



- Unsere Geschäftsführung hat deutlich gemacht, dass Führung zukünftig mehr im Fokus stehen soll, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.
- Unsere Geschäftsführung hat eine Selbstverpflichtung zur Einbindung von Führung in die Ziel- und Strategieplanung formuliert.
- Unsere Geschäftsführung hat einen hierarchieübergreifenden Workshop unter Einbezug von Mitarbeitenden initiiert, der folgende Themen reflektiert und behandelt:
 1. die Führungswerte und daraus resultierend die Führungsziele
 2. die Übersetzung von Führungswerten in Führungsverhalten, um Ziele im Alltag erlebbar zu machen
 3. die Kernerfordernisse für die Ausübung der Führungsrolle in der jeweiligen Führungsebene
 4. die Resultate, die von Führungskräften in dieser Rolle erwartet werden
 5. Anforderungen an die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung
- Die Ergebnisse aus den Workshops sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent gemacht und im Leitbild festgehalten worden.
- Den Führungskräften ist ihre Rolle als Vorbilder und Multiplikatoren bewusst.
- Der gesamten Führungsmannschaft ist bewusst, dass es viel und kontinuierlichen Dialog braucht, um die Werte aus dem Leitbild mit „Leben zu füllen“.
- Jede Führungskraft hat gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden geklärt, wie genau sich unsere Unternehmenswerte auf das jeweilige Team und dessen Arbeitsalltag auswirken.
- Die Geschäftsführung hat dafür gesorgt, dass die Ergebnisse aus dem Workshop in die Personalarbeit und -entwicklung eingebunden werden.

Checkliste Personalarbeit anpassen

Die im Folgenden formulierte Checkliste soll für Sie und die Gestaltung einer erfolgreichen Führungskultur eine Empfehlung und Orientierung darstellen. Je mehr Häkchen Sie hinter die Punkte setzen können, umso erfolgreicher lässt sich Ihre Führungskultur gestalten.



- Bei der Führungskräfteauswahl berücksichtigen wir neben den fachlichen verstärkt auch die sozialen Kompetenzen.
- Wir haben überprüft, ob den Führungskräften ausreichend Zeit für Führung zur Verfügung steht.
- Die Geschäftsführung ermuntert immer wieder dazu, das Thema Führung fokussiert zu behandeln und fordert die Führungskräfte dazu auf, sich zu melden, wenn sie nicht ausreichend Zeit finden.
- Wir gewährleisten einen regelmäßigen Austausch der Führungskräfte untereinander.
- Anhand von Kompetenzmodellen und Persönlichkeitstests ist ein Soll/Ist-Abgleich zu vorhandenen und gebrauchten Kompetenzen erstellt worden
- Die Ergebnisse aus dem Soll/Ist-Abgleich werden als Gesprächsbasis für die gemeinsame Vereinbarung von individuellen Entwicklungsmaßnahmen der Führungskraft herangezogen.
- Wir haben gezielt nach Trainerinnen/Trainern, Beraterinnen/Beratern und Coaches recherchiert und eine fundierte Auswahl getroffen.
- Wir können durch die Zusammenarbeit mit einem/einer externen Trainer/in, Coach oder Berater/in individuelle Führungskräfteentwicklung anbieten, zum Beispiel zu den Themen Selbstführung und Gesprächsführung.
- Wir haben geprüft, welche Förderprogramme für unser Unternehmen infrage kommen.
- Unsere Führungskräfte fördern den Austausch mit diversen Formaten, wie zum Beispiel Teammeetings, Jour Fixes oder einer „offenen“ Sprechstunde für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Wir haben Lerntandems oder ein Mentorenprogramm zum Austausch der Führungskräfte untereinander eingeführt.
- Unsere Führungskräfte fördern regelmäßig den freiwilligen informellen Austausch über gemeinsame Mittagessen, Veranstaltungen und Freizeitaktivitäten.
- Wir bieten in regelmäßigen Abständen offene Veranstaltungsformate wie zum Beispiel BarCamps an, um den Austausch hierarchieübergreifend zu fördern.

