

Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?

Urs Frey

Führung ist eine herausfordernde Aufgabe. Doch welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte im Kleinunternehmen, um die Unternehmensziele gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen?

Startet ein Kleinunternehmen seine Tätigkeit, ist **Führung** zuerst oft gar nicht so wichtig, um unternehmerisch erfolgreich zu sein. Doch mit dem Erfolg kommt auch der Bedarf, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen und sie gezielt zu führen. Eine Aufgabe, die die Kleinunternehmerin, den Kleinunternehmer oder Mitarbeitende, die einen Teilbereich des Unternehmens führen, stark fordern kann. Denn plötzlich sind Fähigkeiten erforderlich, die in keiner Fachausbildung gelernt worden sind.

Führungskompetenzen. Führung ist die Aufgabe, eine Richtung vorzugeben, andere im Sinne eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen, zu motivieren, zum Handeln zu bringen und sie für ihre Leistung in die Verantwortung zu nehmen. Besonders wichtig hierzu sind neben der fachlichen Qualifikation, der Erfahrung und den Kenntnissen von Führungs- und Managementinstrumenten auch die menschlichen Qualitäten sowie die sozialen Fähigkeiten – oder anders ausgedrückt: die **Führungskompetenzen**.

Will sich ein Kleinunternehmer seiner Führungskompetenzen bewusst werden, benötigt er Zeit, um sich mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit der konkreten Situation und vor allem auch mit sich selber auseinanderzusetzen (siehe Exkurs Seite 6). Um an den eigenen Führungskompetenzen zu arbeiten, muss zum einen die persönliche Zuversicht gegeben sein, dass man seine Funktion als Führungsperson meistern kann, zum andern braucht es den Willen, die persönlichen Verhaltensweisen gegebenenfalls anzupassen und neue Fähigkeiten wie Veränderungs-, Konflikt- oder Feedbackfähigkeit zu erlernen.

Kompetenzmodell der Führung

Im folgenden Kompetenzmodell werden bewährte Führungskompetenzen beschrieben und es wird aufgezeigt, inwiefern diese für die tägliche Führungsarbeit in Kleinunternehmen notwendig sind. Doch was versteht man überhaupt unter Kompetenzen? Kompetenzen geben Auskunft über das Können und weniger über das Wissen. Denn entscheidend für den Führungserfolg ist, wie gut die Führungsperson Kompetenzen situationsgerecht und richtig dosiert anwenden kann. Es geht um das Handlungsvermögen. Eine Führungskraft muss nicht alle nachfolgenden Merkmale oder Eigen-

schaften aufweisen. Vielmehr unterstützt das Modell die Führungsperson dabei, herauszufinden, welche Eigenschaften nötig sind, um das Kleinunternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Zudem hilft es dabei, die eigenen Führungskompetenzen zu reflektieren und vorhandene Stärken aufzuzeigen und Schwächen aufzudecken.

A. Mitarbeiterführungskompetenz

Die Mitarbeiterführungskompetenz beinhaltet Eigenschaften, die darauf abzielen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

So hat die Inhaberin oder der Inhaber eines Kleinunternehmens eine Vorbildfunktion und gibt dank klarer Wertvorstellungen Orientierungshilfe. Die Führungsperson stellt die gemeinsamen Ziele über die eigenen. Sie hält sich an die Richtlinien, deren Einhaltung sie auch von den Mitarbeitern erwartet, und schafft damit Vertrauen. Ihr Auftreten ist souverän und professionell, die Ausdrucksweise klar und eindeutig. Sie vermag in Diskussionen sicher und überzeugend aufzutreten und gewinnt dadurch Gesprächspartner wie Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten für sich und ihre Ideen, ohne diese zu überreden. Sie scheut Auseinandersetzungen nicht und tritt bei Konflikten und in unangenehmen Gesprächen wie zum Beispiel bei einer Ermahnung eines Mitarbeiters beharrlich für eine sachliche Lösung ein. Zudem behält sie stets den Blick aufs Ganze und ist konsequent im Handeln, wenn sich Personen beispielsweise nicht an Vorgaben halten. Einer Führungsperson mit hoher Mitarbeiterführungskompetenz gelingt es, unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Optimismus zu verbreiten und sie als Coach auch unter Zeitdruck zu motivieren, Topleistungen zu erbringen. Weiter orientiert sie sich an Lösungen und kennt die Möglichkeiten, Feedback zu geben (siehe Beitrag Seite 13).

Checkfragen Mitarbeiterführungskompetenz

- Vorbildfunktion: Sehen mich meine Mitarbeiter als Vorbild? Weshalb?
- Überzeugungsfähigkeit: In welchen Situationen gelingt es mir gut, andere zu überzeugen?
- Durchsetzungsfähigkeit: Wie gut kann ich mich durchsetzen?
- Konfliktfähigkeit: Wie gut gelingt es mir, Schwieriges anzusprechen, Nein zu sagen und meine Meinung ehrlich zu äussern? Wie steht es um meine Kommunikationsfähigkeit in Konflikten?
- Begeisterungsfähigkeit: Wie gut kann ich andere begeistern?
- Coachingfähigkeit: Kann ich lösungsorientiert denken und positives Feedback geben?

exkurs

Sind Führungskompetenzen erlernbar?



Führungskompetenzen lassen sich erlernen – jedoch nur unter der Voraussetzung, dass sich die Führungskraft darauf einlässt, die eigene Persönlichkeit im Hinblick auf die **Führungsrolle** zu reflektieren. Ist dies der Fall, gibt es verschiedene Lernmethoden. So werden zum Beispiel kommunikative Kompetenzen idealerweise durch entsprechende Aus- und Weiterbildungen gefördert, soziale Kompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen hingegen durch Einzelcoaching.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?

Abbildung 01 Was ist Führung?

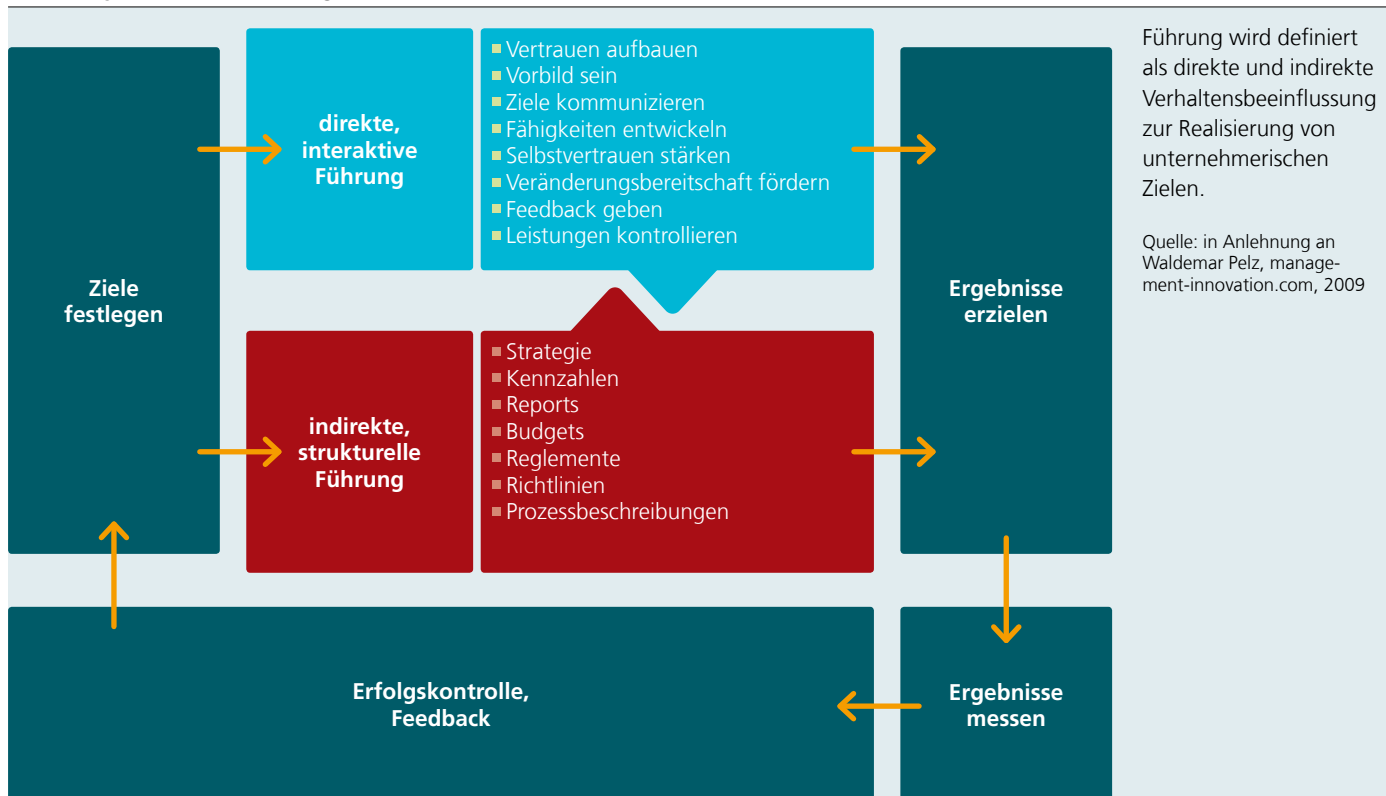


Abbildung 02 Was ist Führungskompetenz?



B. Unternehmerkompetenz

Die Unternehmerkompetenz beschreibt Fähigkeiten, die notwendig sind, um unternehmerische Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen.

Führungskräfte haben nicht nur die Aufgabe, die Dinge richtig zu machen, sondern auch darüber nachzudenken, ob sie – gemäss der Strategie des Unternehmens – die richtigen Dinge tun. Ihnen obliegt die Aufgabe, die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Entsprechend soll die Kleinunternehmerin, der Kleinunternehmer dem Team Ziele vorgeben. Jeder einzelne Mitarbeiter in der Firma muss wissen, wie er zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Die Führungsperson antizipiert laufend Hindernisse und entwickelt tragfähige Lösungen in Abstimmung mit allen Beteiligten und mit Blick auf das gesamte Unternehmensumfeld. Dabei gilt es, wenn nötig aus der Routine auszubrechen. Denn wer überwiegend Routinen pflegt, läuft Gefahr, das Ziel – und damit das Wozu – aus den Augen zu verlieren.

Weiter benötigt der Unternehmer, die Unternehmerin die Fähigkeit, Bilder einer erstrebenswerten Unternehmenszukunft aufzuzeigen. Solche Visionen sorgen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Energie und bei Kunden und Lieferanten für Vertrauen ins Unternehmen.

Eine weitere Fähigkeit innerhalb der Unternehmerkompetenz ist die Entscheidungsfähigkeit. Führungskräfte stehen bei Entscheidungen oft in einem Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik. Stabilität wird beispielsweise durch das Aufstellen und Befolgen von Verhaltensrichtlinien, Anwendungsvorschriften oder Checklisten gegeben. Gefragt sind hier Tugenden wie Ord-

nung, Pünktlichkeit und Sauberkeit. Was aber, wenn wir uns aus der gewohnten Welt herausbewegen müssen – zum Beispiel aufgrund von neuen Kundenbedürfnissen oder Veränderungen im Unternehmensumfeld? In solchen Situationen ist Dynamik gefragt. Die Führungsperson muss ihre bewährte Sichtweise verändern und – allen anderen voran – unbekanntes Terrain betreten. Dazu benötigt sie Risikobereitschaft und den Mut, Fehler zu machen. Nur auf diese Weise kann sich das Kleinunternehmen weiterentwickeln.

Checkfragen Unternehmerkompetenz

- **Ergebnisorientierung:** Wie gut habe ich den Prozess zur Zielerreichung im Griff (inklusive Zielsetzung)?
- **Zukunftsorientierung:** Wie erfolgreich bin ich darin, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Kundschaft und den Geschäftspartnern Visionen aufzuzeigen und sie dafür zu begeistern?
- **Entscheidungsfähigkeit:** Wie entscheidungsfähig bin ich in meiner Rolle als Führungsperson? Habe ich Mut zu Veränderungen? Und bin ich bereit, Risiken einzugehen?

C. Beziehungskompetenz

Die Beziehungskompetenz beinhaltet Eigenschaften, die im Umgang mit anderen Menschen wichtig sind. Sie ist deshalb von zentraler Bedeutung, da Führung dafür sorgen muss, dass die Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Umwelten kontinuierlich gepflegt werden. Ohne engagierte Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten kann kein Unternehmen überleben. Zu den wichtigsten Beziehungskompetenzen gehören Offenheit und Teamfähigkeit.

exkurs

Reflektieren



Folgende Fragen helfen dabei, sich als Führungsperson zu reflektieren:

- Was heisst für mich gute Führung?
- Was sind meine Werte in der Führung?
- In welchen Situationen fällt es mir schwer, gelassen zu bleiben?
- Wann gebe ich der Harmonie willen zu rasch nach?
- Wie gelingt es mir, tragfähige Beziehungen herzustellen und Vertrauen zu schenken?
- Wie ausgeprägt ist meine Fähigkeit, mich auf andere einzustellen?
- Wie steht es um meine Standfestigkeit?
- Wie gross ist mein Selbstvertrauen in Konflikten oder wenn ich wenig Fachwissen habe?
- Wie gut kenne ich meine Stärken, meine Schwächen, meine Wirkung auf andere?

Abbildung 03 Führungskompetenzen im Überblick



Die unterschiedlichen Führungskompetenzen spielen zusammen und führen – richtig angewendet – zu einem grösseren Führungserfolg in Form von besseren Resultaten, was wiederum die Führungskompetenzen der Führungsperson verbessert.

Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?

Offenheit sollte dabei stets in Balance sein mit Diskretion und Vertraulichkeit. Führungskräfte müssen viel Vernunft und Willen aufbringen, um die Balance – nicht die Gleichzeitigkeit – von Offenheit und Vertraulichkeit zu erzeugen und zu bewahren. Im Umgang mit den Mitarbeitern ist diese Balance auch gesetzlich gefordert. So darf nicht alles erzählt oder in Erfahrung gebracht werden. Diese Grenze ist gerade im Kleinunternehmen häufig ungenügend scharf gezogen, da am Arbeitsplatz oft viel Privates wie Beziehungsprobleme und Vertrauliches – wie das Wissen um Krankheiten von Mitarbeitern – mit Geschäftlichem vermischt werden.

Weiter sollte die Führungsperson teamfähig sein, aber insbesondere auch die Fähigkeit besitzen, ihr Team zusammenzuhalten und die Teammitglieder zu vernetzen. Denn die Zugehörigkeit zum selben Unternehmen ist nur eine vordergründige Gemeinsamkeit. Die eigentliche Verbindung zwischen den Mitarbeitern entsteht erst durch gemeinsame Erlebnisse und Erfolge, geteilte Traditionen und Ansichten. Menschen zu vernetzen, bedeutet für Führungskräfte also, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch Personen aus dem Unternehmensumfeld begegnen können. Möglichkeiten dazu gibt es viele – vom offenen, zufälligen Austausch beim Essen bis zum gezielten, geführten Finden von Gemeinsamkeiten bei gemeinsamen Aktivitäten. Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer werden damit zu Gastgebern, die den geeigneten Rahmen fürs gegenseitige Vernetzen schaffen. In dieser Beziehung haben Kleinunternehmen gegenüber grösseren Unternehmen Vorteile, weil der Umgang miteinander oft persönlicher oder sogar familiär ist.

Checkfragen Beziehungskompetenz

- Offenheit: Wie gut schaffe ich die Balance zwischen Offenheit und Diskretion?
- Teamfähigkeit: Wie teamfähig bin ich selber und wie schaffe ich es, die einzelnen Teammitglieder zu vernetzen?

D. Veränderungskompetenz

Veränderungen gehören heute beinahe zum Tagesgeschäft. Menschen für den Wandel zu gewinnen, setzt Wissen im **Veränderungsmanagement** sowie die Fähigkeit voraus, mit Widerständen umzugehen. Veränderungskompetenz ist damit eine zentrale Fähigkeit in der Unternehmensführung.

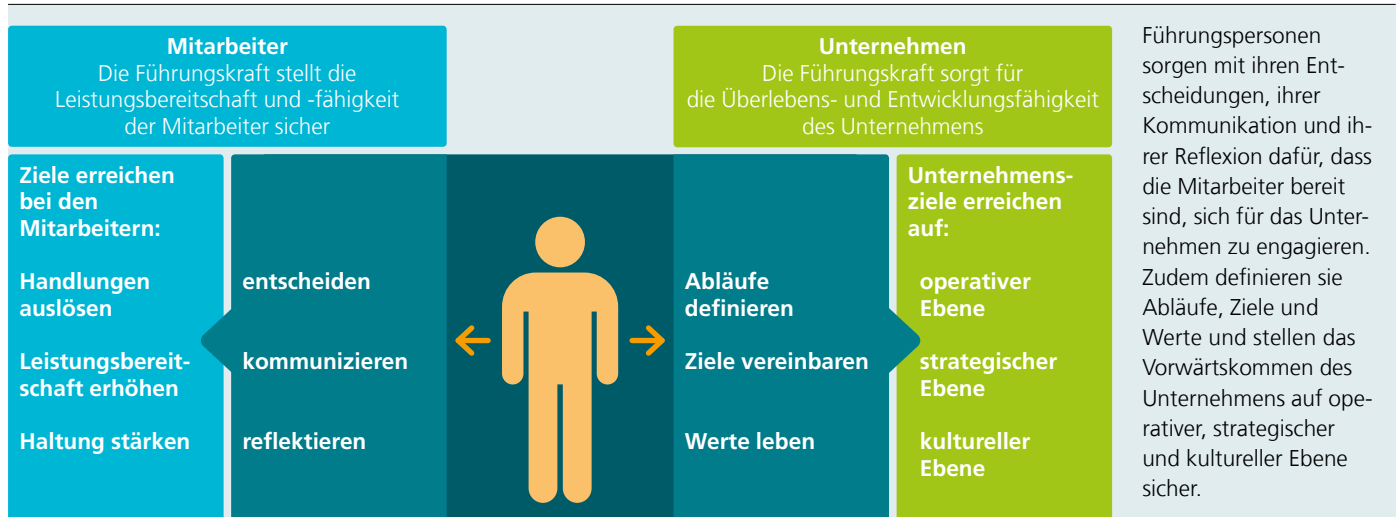
Neues Denken ist immer Querdenken – und steht damit quer zu den Richtlinien. Wenn Mitarbeiter ständig ändernde Vorgaben klaglos hinnehmen, sollten Sie als Unternehmerin, als Unternehmer skeptisch werden. Ein gewisses Mass an Widerstand lässt nämlich in der Regel darauf schliessen, dass die Mitarbeiter engagiert bei der Sache sind. Mit solchen Widerständen müssen Führungskräfte umgehen können. Eine wichtige Kompetenz in solchen Situationen ist – gerade im Kleinunternehmen – die Konfliktfähigkeit. Denn während in grösseren Firmen Hierarchien als effiziente Konfliktlösmaschinen dienen – hierarchisch oben sticht unten –, fehlt dies bei kleinen Unternehmen. Entsprechend braucht es eine ausgeprägte Konfliktlösungskultur.

Checkfragen Veränderungskompetenz

- Fähigkeit, Veränderungen durchzuführen: Wie gelassen bleibe ich bei Veränderungen? Nehme ich das Ruder in die Hand? Kenne ich die Methoden des Veränderungsmanagements?

tipp**Tipps für eine gute Führung**

- Wählen Sie jeden Mitarbeiter sorgfältig aus und stellen Sie ein starkes Team zusammen.
- Nutzen Sie Ihre Rolle als Vorbild, weil Ihre Mitarbeiter sich daran orientieren.
- Setzen Sie attraktive Ziele und veranschaulichen Sie allen Beteiligten, warum sich die Anstrengung lohnt.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über wichtige Aufträge oder Verhandlungen und lassen Sie sie mitdenken. So wissen Sie Ihr Team im Rücken. Entscheiden aber müssen Sie selber.
- Suchen Sie stets den offenen Dialog.
- Kümmern Sie sich um wichtige Angelegenheiten persönlich.
- Feiern Sie Erfolge mit Mitarbeitern und Kunden und teilen Sie diese öffentlich mit.

Abbildung 04 **Mitarbeiter- und Unternehmensführung als Führungsaufgabe**

E. Persönlichkeitskompetenz

Die Persönlichkeitskompetenz, auch Selbstkompetenz genannt, beinhaltet Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zum Unternehmen und zur Arbeit widerspiegelt. Es handelt sich hierbei um Eigenschaften, die nicht nur für den Arbeitsprozess wichtig sind.

Befragt man Führungspersönlichkeiten nach ihren Entscheidungskriterien in den schwierigsten Situationen ihres Lebens, ist oft «Vertrauen in sich selbst, ein sicheres Gefühl für die Lage» die Antwort. Für Kleinunternehmer bedeutet dies, dass wertorientiertes Handeln eine hohe Bedeutung für die Unternehmensführung hat. Dieses setzt sich zusammen aus:

- Klarheit in den Beziehungen
- Konsistenz in den Aussagen
- Sicherheit im Handeln
- Emotionale Festigkeit
- Berechenbarkeit von Reaktionen
- Charakterliche Stärke

Ein weiteres Merkmal der Persönlichkeitskompetenz ist die **Integrität**. Man erkennt Integrität an Taten und an schlüssigen Handlungen. Führungskräfte, die integer sind, halten die Aufrichtigkeit hoch, auch wenn Werte in Gefahr sind. Sie haben ein Gerechtigkeitsstreben und entwickeln für Dritte eine hohe Vertrauenswürdigkeit. Nicht zuletzt verfügen integrale Führungskräfte über Mut, Zivilcourage und Konfliktfähigkeit. Sie zögern nicht, Unstimmigkeiten anzusprechen, die zum Beispiel durch Kundenreklamationen hervorgerufen werden. Und sie treten äusseren Störungsversuchen entschlossen entgegen, dies etwa wenn Konkurrenten versuchen, eigene Mitarbeiter abzuwerben.

Auch Ausstrahlung und Authentizität sind in der Führung hilfreich. Unter anderem entscheiden diese Merkmale darüber, wie glaubwürdig eine Führungsperson wirkt. Die Grundlage dafür sind eine positive innere Haltung sowie das authentische Zusammenspiel von Mimik, Gestik, dem Erscheinungsbild und dem Timing der Handlungen.

Führungskräfte sollten zudem wissen, wie sie sich in ungewissen Situationen Sicherheit verschaffen. Dabei hilft es zu überlegen, wie sie bisher auf diffuse Aufgabenstellungen oder auf widersprüchliche Meinungen reagierten und woran sie sich jeweils orientierten. Denn Führungskräfte benötigen auch eine gute Intuition, um Situationen deuten zu können.

Checkfragen Persönlichkeitskompetenz

- Integrität: Wie entschlossen verteidige ich Werte und wie vertrauenswürdig bin ich dadurch für mein Umfeld?

- Ausstrahlung und Authentizität: Wie echt wirke ich auf andere und wie glaubwürdig bin ich für Mitarbeiter und Geschäftspartner?
- Orientierungs- und Deutungsfähigkeit: Woran orientiere ich mich und wann höre ich auf mein Bauchgefühl?

Führung als Prozess

Führung ist eine Aufgabe, die nie abgeschlossen ist und die Führungsperson immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. Je nach Situation ist ein anderes Set von Führungskompetenzen gefragt. Bei einem Kleinunternehmen, das stark wächst, muss die Führungsperson etwa dafür sorgen, dass die Prozessabläufe neu definiert und eingeübt werden und das Team mit Begeisterung mitzieht. Stagnieren hingegen die Umsätze, müssen Verkaufsprozesse und Kommunikationsmassnahmen überdacht sowie Mitarbeiter dahingehend begleitet werden, dass sie wieder vermehrt Kunden zu Abschlüssen bewegen. Hier gilt es, jedes Teammitglied fachlich und moralisch zu unterstützen. Und manchmal ist die Unternehmerin, der Unternehmer sogar gefordert, die Prozesse selbst zu führen und in eine Richtung zu lenken, die die Firma wieder voranbringt. Dies kann der Fall sein, wenn sich Beschwerden bezüglich ungenügenden Leistungen von Mitarbeitern häufen.

Führung ist also keine Tätigkeit, die befristet ist. Führen bedeutet auch nicht, nur hin und wieder Problemgespräche zu führen oder einzelne **Führungsinstrumente** anzuwenden. Führung ist ein laufender Prozess im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern, Zielen, Ressourcen und der Unternehmensumwelt. Um diesen Prozess zu optimieren, muss die Führungsperson wachsam sein, ihre Umgebung scharf wahrnehmen, sie muss Informationen selektieren und wirksame Massnahmen treffen.

Wachsamkeit. Als Führungsperson gilt es, sein Unternehmen laufend zu beobachten, um Informationen zu gewinnen. Informationen sind die beste Grundlage, um Entscheidungen zu treffen.

Beispiel: Die Führungskraft bemerkt wegen einer beiläufig gemachten Äusserung, dass ein Auftraggeber mit der Betreuung durch den Mitarbeiter Hans Meier nicht mehr zufrieden ist.

Wahrnehmungsfähigkeit. Nicht alle Informationen sind relevant. So ist es die Aufgabe der Führungsperson, die gewonnenen Informationen zu bewerten, die richtigen Schlüsse zu ziehen und passende Massnahmen einzuleiten. Bei der Auswertung der Informationen leistet das Modell des BRUI-Zyklus wertvolle Dienste. B steht für Beob-

exkurs

Führungsinstrumente



Bei den Führungsinstrumenten sind direkte und indirekte Instrumente zu unterscheiden:

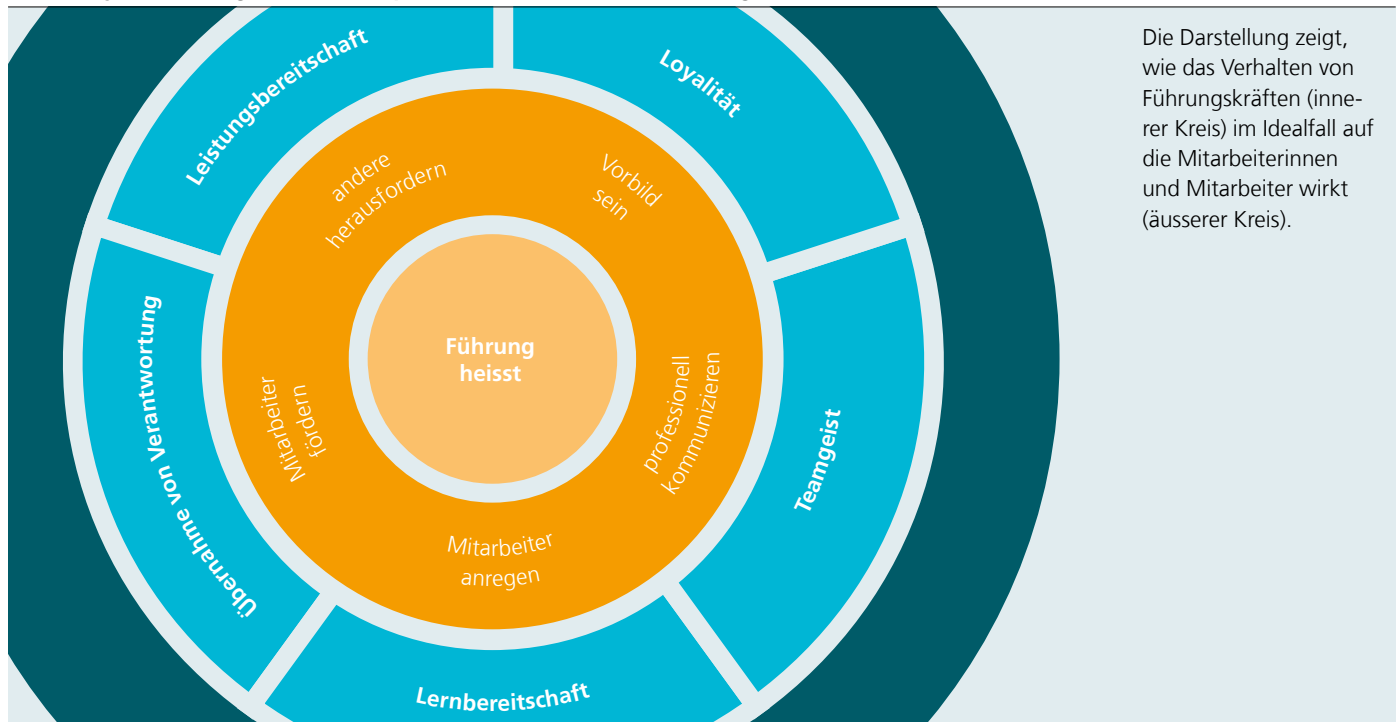
Direkte Instrumente

- Lob und Anerkennung
- Kritik- und Feedbackgespräche
- Mitarbeitergespräch
- Zielvereinbarung
- Aufbau von Vertrauen
- Karriereplanung
- Aufgabenzuordnung
- Partizipation bei Entscheidungen
- Delegation von Verantwortung
- usw.

Indirekte Instrumente

- Personalauswahl
- Teamentwicklung
- Kontroll- und Anreizsysteme
- Regeln und Normen
- Gestaltung der Arbeitsumgebung
- usw.

Abbildung 05 Führung im Wechselspiel von Verhalten und Wirkung



achten, R für Reagieren, U für Urteilen und I für Intervenieren. Wichtig ist es, diese Reihenfolge einzuhalten. Viele Menschen neigen dazu, sich sofort ein Urteil zu bilden, ohne zuvor die eigene emotionale Reaktion reflektiert zu haben. Die Folge können Kurzschlusshandlungen mit negativen Auswirkungen auf die Beziehungen zu Mitarbeitern und Geschäftspartnern sein. Aus diesem Grund sollten sich Führungspersonen nach dem Aufnehmen einer Information (Beobachtung) fragen, welche emotionale Reaktion diese bei ihnen auslöst, und erst dann urteilen und intervenieren. Das Resultat dieser besonnenen Vorgehensweise sind in aller Regel klügere Entscheidungen.

Beispiel: Die Führungskraft ertappt sich bei folgendem Gedanken: «Hans Meier ist in letzter Zeit so distanziert. Der hat wohl von der Konkurrenz ein besseres Jobangebot erhalten und wird kündigen.» Doch der Chef bleibt nicht bei dieser Schlussfolgerung und sucht das Gespräch.

Selektionsfähigkeit. Bei der Selektion von Informationen wird versucht, das vermeintlich Wichtige vom vermeintlich Unwichtigen zu trennen. Oft geschieht dies ganz automatisch. Führungspersonen aber sollten überlegt entscheiden, ob eine Information Wert hat oder ob sie tatsächlich unnütz ist. Misst die Führungsperson einer Information Potenzial bei, lohnt es sich, der Sache auf den Grund zu gehen.

Beispiel: Der Kundenbetreuer Hans Meier erzählt dem Vorgesetzten nach intensivem Nachhaken, dass er wegen des neuen Teamkollegen niedergeschlagen sei. Dieser sei bedeutend schneller und komme bei den Kunden besser an. Der Vorgesetzte bewertet diese Information als relevant und sucht nach einer Lösung.

Wirksamkeit. Führungskräfte haben schliesslich die Aufgabe, aus den als wertvoll eingestuften und interpretierten Informationen Entscheidungen zu treffen und daraus Massnahmen abzuleiten.

Beispiel: Der Vorgesetzte setzt die beiden Teammitglieder zusammen, damit sie sich in lockerem Rahmen über ihre Erfahrungen bei der Kundenbetreuung austauschen können. Dies mit dem Ziel, dass sie sich besser kennenlernen und dass beide voneinander lernen.

Voraussetzungen für gute Führung. Grundsätzlich braucht gute Führung daher folgende Voraussetzungen:

- Wachsamkeit
- Neugierde, Offenheit und Aufmerksamkeit
- Fortlaufende Aktivitäten, um Informationen zu generieren: gute Führungskräfte beobachten, fragen, lernen
- Die Fähigkeit zu unterscheiden, was man als Führungsperson selber weiss, zu wissen glaubt und noch nicht weiss

tipp

Wie lässt sich der eigene Führungsstil entwickeln?



- Persönliche Standortbestimmung
- Reflexion der Führungsrolle
- Wertorientierte Haltung und vorbildliches Verhalten
- Erwerb von Führungswissen
- Exzellente Kommunikation und gutes Networking
- Ausgewogener Lebensstil und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
- Setzen von Akzenten, die Sie einzigartig machen

Instrumente der Führung

Um erfolgreich zu führen, sind Führungskräfte auch auf einen guten Werkzeugkasten an Führungsinstrumenten angewiesen. Dabei können sie sich aus einer breiten Palette an direkten Instrumenten wie Lob, Aufgabenzuordnung oder Mitarbeitergespräche und indirekten Instrumenten wie Personalauswahl, Teamentwicklung oder Anreizsysteme bedienen (siehe Exkurs Seite 8). Mit direkten Führungsinstrumenten nimmt eine Führungskraft direkt Einfluss auf das Verhalten eines Mitarbeiters. So kann zum Beispiel ein positives Feedback zur Arbeit die Motivation steigern. Indirekte Führungsinstrumente hingegen wirken über die Gestaltung des Arbeitsumfelds. So nimmt etwa ein Team immer auch Einfluss auf das Verhalten des einzelnen Teammitglieds.

Beim Einsatz der Werkzeuge gilt es, nur jene zu wählen, die man auch beherrscht. Richtig loben und anerkennen ist beispielsweise nicht einfach. Entweder lobt eine Führungsperson fast nie. Oder sie lobt jede noch so selbstverständliche Leistung und entwertet damit das Lob. Für Führungskräfte lohnt es sich also, sich selbst immer wieder zu fragen:

- Welche Instrumente nutze ich in der Führung?
- Welche weiteren Führungsinstrumente könnte ich zusätzlich nutzen?
- Wie gut beherrsche ich die einzelnen Führungsinstrumente?
- Wo setze ich Prioritäten bei der Entwicklung meiner Führungsinstrumente?
- Wie kann ich meine zentralen Führungsinstrumente entwickeln und optimieren?

Fazit

Führung ist nicht zeitlich befristet; Führung ist ein Dauerauftrag mit immer wieder neuen Herausforderungen. Je nach Führungssituation bedarf es unterschiedlicher Führungskompetenzen und -instrumente. Stellen Sie sich als Führungsperson regelmässig Fragen zu Ihren aktuellen Führungsaufgaben und holen Sie sich Ihr Rüstzeug in der Literatur, in Kursen, bei befreundeten Unternehmern oder bei einem Coach. Denn mit jeder neuen Erkenntnis fällt das Führen leichter.

Quellen: Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, Andreas Winklhofer: «Handbuch – Führungskompetenzen trainieren». Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2011 | Ruth Seliger: «Das Dschungelbuch der Führung – Ein Navigationssystem für Führungskräfte». Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2014 | Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, Fachtexte Führung, wpgs.de

Checkliste: Führungskompetenz

Überlegen Sie sich, bei welchen Punkten Sie bereits über hohe Kompetenz verfügen und woran Sie noch arbeiten sollten.

Grundfähigkeiten des Führens

- ☐ Ich kann delegieren.
- ☐ Ich formuliere Ziele klar und setze sie durch.
- ☐ Ich baue meine Kommunikationsfähigkeiten aus, um fachliche Diskussionen anzuregen, den Austausch von Ideen zu fördern und die erwünschten Resultate zu erzielen.
- ☐ Ich gebe regelmässig Feedback und hole Feedback auch selber ab.
- ☐ Ich erkenne Konflikte und löse diese professionell.
- ☐ Ich denke und handle strategisch.

Unternehmensführung

- ☐ Ich generiere und verfolge erfolgversprechende Ideen.
- ☐ Ich mache Vorschläge zur Erhöhung der Produktivität, um mit weniger Input mehr Output zu erreichen.
- ☐ Ich fördere die Anwendung von Standards und wiederkehrenden Prozessen, die es erlauben, Projekte unterschiedlicher Grösse, Art und Komplexität erfolgreich zu führen.
- ☐ Ich bringe Ideen zur Vereinfachung, Beschleunigung oder Verbesserung von Prozessen ein.

Mitarbeiterführung

- ☐ Ich beziehe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein und trage zu ihrer Entwicklung bei.
- ☐ Ich motiviere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Anerkennung und Lob, sodass wir die gesteckten Ziele gemeinsam erreichen.
- ☐ Ich führe regelmässig Feedbackgespräche durch.

Reflexion

- ☐ Ich reflektiere mich selbst im Hinblick auf meine Führungsaufgaben.
- ☐ Ich kenne die eigenen Führungsstärken und nutze diese.
- ☐ Ich kenne meine Führungsschwächen und arbeite daran, diese zu verbessern.

Messung der Führungskompetenz

- ☐ Ich lasse meine Führungskompetenz jährlich und systematisch durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen.
- ☐ Ich beurteile meine Führungskompetenz durch den Abgleich mit den gesetzten unternehmerischen Zielen.