

Gute Führung

Was sie ausmacht – und wie Führungskräfte
heutigen Ansprüchen besser gerecht werden

www.uwekowalzik.de



Einleitung

Führung wirkt.

Sie beeinflusst nicht nur Ergebnisse, sondern auch Motivation, Kultur und langfristige Bindung im Unternehmen. Doch was genau macht „gute“ Führung eigentlich aus? Warum ist sie so wichtig und welche Aufgaben umfasst sie? Und wie gelingt es Führungskräften, ihrer Rolle gerecht zu werden – bei wachsender Komplexität und steigenden Erwartungen?

Dieses Whitepaper

- beleuchtet die zentralen Fragestellungen rund um gute Führung,
- zeigt, warum sie für den Unternehmenserfolg entscheidend ist,
- skizziert einen historischen Wandel der Führungsbilder,
- stellt die wichtigsten Führungsaufgaben vor,
- und gibt praxisnahe Hinweise für die professionelle Weiterentwicklung von Führungskräften.



Über den Autor

Uwe Kowalzik

Senior Coach für Führungskräfte und Management, Berater für Leadership und Change, Supervisor (DGSv) für Teams und Gruppen.

Mit jahrzehntelanger Erfahrung als Gruppendynamischer Leiter (DGGO), Trainer, Einrichtungsleiter, Interim Manager und CEO unterstützt er Organisationen dabei, Führung als tragende Säule funktionaler Zusammenarbeit, Motivation und Zielorientierung wirksam zu gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Die Führungskraft - Zentrum der Unternehmenskultur S. 4

Warum ist Führung in einer Organisation so wichtig? S. 5

Die neun wichtigsten Führungsaufgaben S. 6

Was der Regisseur beim Film leistet, ist der Manager im Unternehmen

Wie Führungskräfte Ansprüchen und Rolle besser gerecht werden S. 9

Anforderungen an eine gute Führungskraft S. 10

Keine Frage: Gute Führung kann man lernenS. 13

Die Führungskraft

Zentrum der Unternehmenskultur

Führung ist der Grundstein, auf dem die Unternehmenskultur aufbaut. Sie hat entscheidenden Einfluss auf die allgemeine Atmosphäre und Kommunikation im Unternehmen und darauf, wie Mitarbeitende miteinander umgehen.

Gute Führung schafft eine Atmosphäre des Vertrauens, der Transparenz und fördert den offenen Dialog. Gute Führung ist die Voraussetzung für gute Arbeit. Sie wird allerdings zum unerfüllbaren Mythos, wenn sie idealtypisch stilisiert wird. In Anlehnung an den englischen Psychoanalytiker Donald Winnicott sollten Führungsverantwortliche vielmehr darin unterstützt und ermutigt werden, ihre Arbeit „gut genug“ zu erfüllen.

Was bedeutet eigentlich gute Führung?

Für viele Menschen ist Führung nach wie vor tatsächlich ein wenig fassbarer Begriff.

Der Begriff Führung lässt sich gar nicht so einfach definieren, wie man es vielleicht im ersten Moment meinen möchte. Im Lexikon der Wirtschaft findet sich die folgende Definition: Führung ist die „durch Interaktion vermittelte

Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“. Das klingt wie eine wenig konkrete und sehr abstrakte Definition, aufgrund derer man meinen könnte, Führung sei ausschließlich darauf ausgelegt, Unternehmensziele oder ökonomische Ziele zu erreichen. Dass diese Vorstellung schon seit Jahren nicht mehr aktuell ist, sollte uns mittlerweile allen bewusst sein.

Natürlich ist das übergeordnete Ziel von Führung, zur Steigerung des unternehmerischen Erfolgs beizutragen. Gleichzeitig gibt es jedoch zahlreiche kleinere Ziele, die Führung auf diesem Weg erreichen sollte. Dazu gehört zum Beispiel die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, ihre Motivation sowie der Aufbau von Strukturen und einer Kultur, die zu unternehmerischem Erfolg führen kann.



Warum ist Führung in einer Organisation so wichtig?

Es gibt zwei wesentliche Gründe, warum Führung ein so wichtiger Faktor in jeder Organisation und in jedem Unternehmen ist: die Attraktivität des Arbeitgebers und die Motivation der Mitarbeitenden hängen davon ab.

Warum ist das so wichtig? Der Ausspruch „Mitarbeiterinnen verlassen nicht das Unternehmen, sie verlassen Führungskräfte“ ist inzwischen zum geflügelten Wort geworden. Tatsächlich steckt in dieser Aussage eine der wichtigsten Erkenntnisse unserer Zeit. Schließlich ist es nicht das Unternehmen selbst, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tagtäglich beeinflusst, ihnen Aufgaben und Strukturen gibt, sondern die unmittelbare Führungskraft.

Die Führungskraft hat im Blick zu haben, wie gut Arbeitsabläufe im Team funktionieren, wie die einzelnen Mitglieder untereinander handeln und ob sie alle die gleichen Ziele verfolgen und dazu an einem Strang ziehen. Sicher sind einige Faktoren auch von den Teammitgliedern abhängig, von ihrer Motivation und Einstellung. Dennoch liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, ein Team zu kreieren, das zusammenhält.

Je besser Führung funktioniert, desto zufriedener und motivierter sind die einzelnen Teams. Diese Motivation sorgt zum einen dafür, dass die Attraktivität des Arbeitgebers auch für zukünftige Bewerber gesteigert werden kann, zum anderen trägt sie dazu bei, dass bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden. Inzwischen wurde eine direkte Relation zwischen Motivation und Produktivität oder Erfolg von einzel-

nen Mitarbeitern und ganzen Teams nachgewiesen: Je motivierter der Mitarbeiter, desto besser die Arbeitsergebnisse. Außerdem bleiben motivierte Arbeitnehmende ihrem Arbeitgeber langfristig treu.

Führung in der Historie

Mitarbeiterführung heute lässt sich nicht mehr mit der Führung aus dem letzten Jahrhundert vergleichen – auch wenn in heutigen Seminaren mitunter noch „Führungsstile“ „gelehrt“ werden. Die gesamte Welt und insbesondere die der Arbeit, unterliegen einem stetigen Wandel und muss sich immer wieder neuen Gegebenheiten und Entwicklungen – vor allem technischer Natur – anpassen. Besonders das Führungsverhalten ist davon abhängig.

In der 50er und 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts gestaltete sich Führung noch vergleichsweise einfach. Es gab kaum elektronische Datenverarbeitung, viele Mitarbeitende führten vergleichsweise einfache oder handwerkliche Tätigkeiten aus, die sich inklusive ihrer Ergebnisse ohne weiteres kontrollieren ließen. Chefin oder Chef hatte als Fachperson mindestens die gleichen, eher sogar bessere Kenntnisse als die Mitglieder des Teams. Für die Karriere reichte als Anreiz meist eine gute Bezahlung aus, intrinsische Motivation des Teams war kein Thema. Der autoritäre Führungsstil war vorherrschend, die Hierarchien verfestigt. Diese Abläufe funktionierten, da es nur wenige Alternativen in Bezug auf Karriere gab.

Heute hingegen sieht Führung anders aus, sie gestaltet sich weitaus komplexer. Man spricht auch von funktionaler oder indirekter Führung. Was im ersten Moment nach einer abstrakten Definition von Mitarbeiterführung klingt, lässt sich in neun Punkten einfach erklären. Hier erfahren Sie, welche Aufgaben konkret hinter guter Führung stecken.

Die neun wichtigsten Führungsaufgaben

Ziele und Visionen vermitteln

Teams brauchen heute Ziele und Visionen, auf die sie gemeinsam hinarbeiten können. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, diese Ziele mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu erarbeiten.

Halt geben

Führungskräfte haben dafür zu sorgen, dass Arbeitsstrukturen entstehen und gelingen. Jedes Teammitglied sollte wissen, wofür er oder sie zuständig ist, welche Verantwortlichkeiten und Rollen dabei vorhanden sind und welche Themen auch an Kolleginnen oder Kollegen abgegeben werden können.

Motivation fördern und erhalten

Je motivierter jedes einzelne Teammitglied ist, desto erfolgreicher arbeitet es. Um diese Motivation zu fördern, sind Kommunikation und Feedback notwendig. Dabei muss die Führungskraft im Blick haben, dass Mitarbeitende jeweils durch unterschiedliche Faktoren motiviert werden – die es auszumachen gilt.

Vorbild sein

Diese Aufgabe ist für viele Führungskräfte nicht einfach. Denn es geht nicht nur darum, Ziele und Strukturen für die Mitarbeitenden zu erstellen, sondern es ist notwendig, sich selbst auch an die geltenden Werte zu halten. Dazu gehört, Entscheidungen im Sinne des Teams zu treffen und die Arbeitsweise und die gewünsch-

te Form der Kommunikation vorzuleben, die das Team anwenden soll.

Kommunikation fördern

Kommunikation ist ein wesentlicher, wenn nicht der wesentlichste Faktor für den Erfolg der Zusammenarbeit. Hierzu gehören regelmäßige Feedback-Runden mit dem gesamten Team und jedem einzelnen Mitarbeitenden sowie darüber hinaus auch die Moderation bei Konflikten.

Moderieren

Moderieren ist weit mehr als das Leiten von Gesprächen. Es ist eine kraftvolle Fähigkeit, die es Führungskräften ermöglicht, Teams zu lenken, Entscheidungen zu treffen und eine Umgebung zu schaffen, in der kreatives Denken, Innovation und Kollaboration möglich sind.



**Die neun wichtigsten
Führungsaufgaben**

Delegieren

Delegation ist das Übertragen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Sie entlastet die Führungskraft und trägt bei der Übertragung von höherwertigen Aufgaben auch zur Mitarbeitermotivation bei. Wichtig dabei ist: Der Grad der Unterstützung von Seiten der Führungskraft ist von der Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin abhängig.

Kontrollieren

Kontrolle ist und bleibt ein wichtiges Führungsinstrument. Die Erfüllung einer Aufgabe oder der Stand der Zielerreichung muss kontrolliert werden, da sonst das Erreichen der Ergebnisse dem Zufall überlassen bleibt. Jedoch hat die

Art und Weise der Kontrolle einen Einfluss auf die Mitarbeitendenmotivation. Ein „zu viel“ an Kontrolle kann Mitarbeitende unselbstständig machen. Ein „zu wenig“ an Kontrolle kann zu schlechten Ergebnissen führen.

Mitarbeitende fördern und entwickeln

Jede Führungskraft hat auch die Rolle eines Trainers oder Coachs. Damit das gesamte Unternehmen erfolgreich ist, besteht die Notwendigkeit der Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden. Dies bedeutet, deren Fähigkeiten und Fertigkeiten permanent zu steigern. Stillstand in der Mitarbeitendenentwicklung bedeutet einen längerfristigen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Was der Regisseur beim Film leistet, ist der Manager im Unternehmen

Wie Führungskräfte Ansprüchen und Rolle besser gerecht werden

Jedes Unternehmen, jedes Team und alle Mitarbeitenden sind anders. Entsprechend muss sich auch die Mitarbeiterführung an die Rahmenbedingungen anpassen. Aber dafür gibt es Grundlagen, an denen sich alle Führungskräfte orientieren können und sollten.

In diesem Kapitel befassen wir uns nun damit, wie eine Führungskraft ihre Rolle – authentisch – ausfüllen kann.

Die Rolle der Führungskraft ist vergleichbar mit dem Regisseur beim Film:

Sie plant und definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen. Sie erkennt Probleme und wählt zwischen alternativen Lösungen. Dazu erarbeitet sie Strategien und Regeln, bewertet Leistungen und macht Vorgaben.

Anforderungen an die Rolle der Führungskraft

Der Begriff der Rolle definiert sich soziologisch betrachtet über die an sie gestellten Erwartungen. So wird von einer guten Führungskraft erwartet, dass das Team erfolgreich ist und die Ziele des Unternehmens oder der Organisation erreicht werden. Nicht umsonst hängt die Zufriedenheit von Mitarbeitenden eng mit einer guten Führungskraft zusammen. Denn sie beeinflusst die Produktivität genauso wie die Motivation der Mitarbeitenden und ein gutes Klima im Team – alles Grundvoraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation.

Eine gute Führungskraft füllt ihre Rolle authentisch aus.

Die folgenden Punkte geben einen Überblick über die umfangreichen Anforderungen an eine gute Führungskraft.

Persönliche Entwicklung als Priorität erkennen

Persönliche Entwicklung ist ein zentraler Bestandteil der beruflichen Entwicklung. Dies gilt unabhängig davon, in welcher Phase der beruflichen Laufbahn sich die Führungskraft befindet. Die Entwicklung von Fähigkeiten und „Skills“ hilft der Führungskraft, dem Team und damit auch dem Unternehmen, sich stetig zu verbessern.

Sich selbst reflektieren

Haltungen, Werte, Einstellungen und Gefühle beeinflussen stark das Führungsverhalten. Die Persönlichkeit der Führungskraft macht gleichzeitig auch ihre Unverwechselbarkeit aus. Selbstreflexion bedeutet, das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu hinterfragen und zu analysieren, zum Beispiel auf eine bestimmte Situation bezogen. Ziel ist es dabei, Probleme früh zu erkennen und Veränderungen zu schaffen – ohne in energieraubende Grübeleien zu verfallen.

Unterstützung geben

Zu einem der wichtigsten Ziele einer Führungskraft gehört es, Mitarbeitende zu unter-

stützen und ihnen Zuspruch zu geben. Einem Team soll dabei geholfen werden, zu lernen und erfolgreich zu sein. Gute Mitarbeiterführung bedeutet hier, Aufbau von tragfähigen Arbeitsbeziehungen sowie Anerkennung der Arbeit und Rückhalt zu geben. Eine gute Führungskraft „steht hinter jedem seiner Mitarbeiter, aber nicht hinter allem, was sie tun“.

Verantwortung übernehmen

Neue Arbeitskonzepte wie etwa New Work beschreiben einen Arbeitsalltag, in dem Mitarbeiter mit mehr Verantwortung und Selbstbestimmtheit arbeiten können. Es ist zwar wichtig, dass das Team dabei Verantwortung für Projekte übernimmt. Das damit einhergehende höhere Verantwortungsbewusstsein bedeutet jedoch nicht, die Verantwortung gänzlich abzugeben.

Verantwortung delegieren

Auch die Vergabe neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie das Übertragen der gesamten Verantwortung gleicht dem Gang auf einem schmalen Grat und hängt eng mit dem oben genannten Punkt zusammen. Verantwortung zu übernehmen und Arbeit zu delegieren bedarf darüber hinaus klarer Vorstellungen und eines entsprechenden Durchsetzungsvermögens.



Foto: Centre for Ageing Better / Unsplash

Klar kommunizieren

Klare Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil jedes erfolgreichen Teams. Je klarer kommuniziert wird, desto verständlicher sind die Ansagen, Aufgaben oder Botschaften für alle Beteiligten. Dies ist die Grundlage für eine gut strukturierte und damit leistungsstarke Organisation.

Zuhören

Mehr zuzuhören als zu sprechen, ist eine Führungsaufgabe. Zuhören bedeutet, den Aufgaben, den Fragen und den Gedanken der Mitarbeitenden Aufmerksamkeit zu schenken, um in der Folge Veränderungen zum Positiven herbeiführen zu können.

Feedbackkultur leben

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, das Team Richtung Zielerreichung zu steuern. Dafür sollen die Mitarbeitenden in ihrem täglichen Handeln bestärkt werden. Das funktioniert aber nicht ohne Feedback. Wie sonst soll der Mitarbeitende wissen, dass er etwas falsch macht, oder auch richtig?

Kritik üben und Kritik annehmen

Kritik sollte spezifisch und auf das Verhalten bezogen sein. Gab es in früheren Zeiten zu viel Kritik von Seiten der Vorgesetzten, gibt es in der heutigen Zeit auch eine Tendenz, kritische

Punkte nicht zu benennen oder nur indirekt zu äußern. Umgekehrt sollte auch die Führungskraft Kritik konstruktiv annehmen können.

Mitarbeitendengespräche führen

Besonders wichtig sind regelmäßige Mitarbeitendengespräche. Dabei kann es sich um eine kurze Feedbackrunde nach Abschluss eines Projektteils handeln, aber auch um das ausführliche Gespräch in Bezug auf die Ziele und Entwicklungen jedes Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten wissen, welche Ziele ihre Mitarbeiter verfolgen und was sie tun, um diese Ziele zu erreichen.

Visionen vermitteln

Visionäre sind in der Lage, das Endergebnis einer Idee zu sehen, bevor etwas Greifbares erschaffen wurde. Aus diesem Grund sind Geschäftsinhaber und Unternehmer in der Regel Visionäre. Sie erfassen, wie eine gute Idee in der Praxis realisierbar ist und haben früh eine Vorstellung davon, wie das „Endergebnis“ aussieht.

Probleme lösen

Problemlösungskompetenz meint die Fähigkeit, Problemen strategisch und lösungsorientiert zu begegnen. Statt sich von Problemen ausbremsen zu lassen,

>>Teams brauchen heute Ziele und Visionen, auf die sie gemeinsam hinarbeiten können. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, diese Ziele mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu erarbeiten.<<

Teambuilding betreiben

Eine gute Führungskraft entwickelt nicht nur sich selbst weiter, sondern nimmt sich auch Zeit, um andere in Ihrer Weiterentwicklung voranzubringen. Das kann in Form von Meetings, Gesprächen, Trainings, Mittagspausen oder auch durch die gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen zusammen mit Teammitgliedern geschehen.

hilft Lösungskompetenz dabei, die Lage in den Griff zu bekommen und effektiv an einer Lösung zu arbeiten. Dies können Themen der Arbeits- und Ablauforganisation, der Teamzusammenarbeit oder der Klientenbetreuung sein.

Menschen respektieren

Mitarbeitenden und Anvertrauten mit Respekt zu begegnen, ist Führungsaufgabe. Sowohl Respekt als auch Fürsorge gehören zu den wichtigsten Eigenschaften, um in einem Team Vertrauen zu schaffen und das Team insgesamt zu stärken.

Vertrauen schaffen

Gute Teamarbeit ist stark von der Arbeitsatmosphäre und der zwischenmenschlichen Konstellationen im Team abhängig. Umso wichtiger ist es, Vertrauen im Team zu bilden. Ein Team zusammenzuschweißen bedeutet, eine offene Atmosphäre zu schaffen, in der niemand Angst davor hat, sich zu äußern, Ideen einzubringen oder Kritik einzuwerfen.

Fehlerkultur leben

Jeder Mensch macht Fehler. Auch als Führungspersönlichkeit ist man davor nicht gefeit. Jedoch sollte man diese Fehler nicht als Fehler ansehen. Stattdessen bieten sie eine Chance, sich zu verbessern und daran zu wachsen. Das Team sollte ermutigt werden, offen mit Fehlern umzugehen und sich mit den Problemen dahinter auseinanderzusetzen.

Entscheidungen treffen

Entscheidungen zu treffen oder herbeizuführen, ist eine zentrale Führungsaufgabe. Als Führungskraft muss man nicht immer alles selbst entscheiden. Man ist nicht zwingend die Person mit dem meisten Wissen in allen Belangen. Die Herausforderung zeitgemäßen Führens liegt vielmehr darin zu wissen, welche Möglichkeiten man hat, Entscheidungen abzugeben.

Keine Frage: Gute Führung kann man lernen

Die genannten Punkte sowie die Ausführungen zu den Anforderungen an die Führungskraft zeigen, dass „gute Führung“ nicht abstrakt bleiben muss. Es ist möglich, gute Führungsfähigkeiten zu lernen und seine Teams so zu leiten, dass diese dem Unternehmen nicht nur zu mehr Erfolg verhelfen, sondern dabei auch persönlich zufrieden sind und einen Sinn in ihrer Aufgabe sehen.



Möchten Sie Ihre Führungsrolle reflektieren und weiterentwickeln? Ich begleite Sie gern.

Rufen Sie mich an!

0761 – 600 68603 www.uwekowalzik.de