

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die an ein solches wichtiges Thema erinnert und das Wesentliche dieses Themas zusammenzufasst. Koautor diese Ausgabe ist Colin A. Guthrie.

Führungskräfte für den Alltag wappnen

Mit Führungskräftetraining hat die EXECUTIVE SUMMARY Nr. 10 die klassischen Leitungsthemen aufgegriffen. Was sind die Aufgaben einer Führungskraft? Wie wird man zur Führungskraft? Die ersten beiden Bausteine eines »Trainerscheins« für die Leitung einer Abteilung oder eines Teams wurden vorgestellt: Klarheit in der Rolle, im Selbstverständnis und im Auftrag und die Fähigkeit, die Belegschaft zu einem effizienten Team zusammenzuführen– Führen ist nicht nur ein Wort – ist der erste Schritt. Probleme konfliktfrei zu lösen und die »Lautlose Stimme« zu erkennen ist der zweite Schritt auf dem Weg zur geschulten Führungskraft. Zu den weiteren Bausteinen des »Trainerscheins« gehören die professionelle Selbstsicherheit und die Effizienz im

Team ebenso wie die Zeit für den Erfolg. Während Managementmodelle heute klassischerweise auf dem PDCA-Modell (Plan – Do – Check – Act) von Deming (siehe: [Demingkreis](#)), z.T. um weitere Bausteine bereichert, basieren, regen wir an, es bei der klassischen Management-Trias POB (Planen – Organisieren – Betreuen) zu belassen (vergl. schon EXECUTIVE SUMMARY Nr. 1, [Management und Organisation](#)). Zur Erinnerung: Planung ist die Festlegung der Ziele, der Strategie und der Ressourcen. Organisieren bedeutet, die erforderlichen Tätigkeiten und ihre Schnittstellen zu definieren und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Betreuen heißt, die Belegschaft anzuleiten, zu beaufsichtigen, zu kontrollieren und zu überwachen – durch die Führungskräfte im Prozess und ex post durch die Interne Revision – und dabei die tatsächlichen Arbeitsergebnisse mit der Planung und den Zielen des Unternehmens abzugleichen. In diesem Rahmen muss die Führungskraft ihr Team zusammenhalten - mit Selbstsicherheit, Effizienz und gutem Zeitmanagement. Sie muss mit gutem Beispiel vorangehen.



Führen ist selbstsicher zu sein und zu bleiben

Eine Abteilung oder ein Team zu leiten heißt, andere zur Arbeit motivieren. Jeder Mensch hat aber manchmal das Gefühl, sich weder sichtbar noch begreifbar machen zu können. Das kann für Führungskräfte, die die Richtung vorgeben sollen, aber vor allem auch für die Belegschaft, die eine Richtungsvorgabe braucht, verheerende Folgen haben.

Missverständnisse, Schuldzuweisungen, Unsicherheiten über die Wünsche und das Verhalten oder die Richtung können auftreten. Wie oft hat man sich selbst gefragt, warum man in bestimmten Situationen überreagiert hat, oder noch schlimmer, warum man nichts gesagt hat, obwohl man sehr wohl etwas zu sagen hatte?

Man muss (zukünftigen) Führungskräften die Möglichkeit geben, sich selbst, das eigene Selbstverständnis sowie bewusste, unbewusste und irrationale Hemmnisse zu „durchleuchten“. Im Rahmen von Schulungen sollen sie mit neuen Verhaltensweisen experimentieren, Verhaltensänderungen vornehmen und lernen:

Der Baustein SELBSTSICHER SEIN UND BLEIBEN:

- Wie selbstsicher sind Sie wirklich?
- Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit
- Drei Verhaltensdimensionen
- Das dreieinige Gehirn
- Der Umgang mit Aggression, das DiMES®-Mdell
- berechnete, schwammige & ablehnende Kritik
- Methoden, mit Kritik umzugehen
- Wie schließe ich einen Friedensvertrag?
- Angriffe aus der Chefetage
- Wie stelle ich mir selbst ein Bein?
- Machtnehmer und Machtgeber
- Wie sage ich nein?

- ihre persönlichen Rechte zu bestimmen und durchzusetzen,
- aggressives, passives und selbstbewusstes Verhalten zu unterscheiden,
- Situationen, in denen sie unsicher/selbstsicher sind, zu analysieren,
- selbstbewusstes Verhalten in Konfliktsituationen und bei Konfrontationen anzuwenden,
- „Programme“, die ihr Selbstwertgefühl mindern, zu erkennen,
- effektivitätshemmende Denkstrukturen umzuwandeln,
- Angriffen und Kritik mit Gelassenheit zu begegnen

Führen ist, effektiver zu sein im Team

Die meisten lernen bereits im Kindergarten, spätestens aber in der Schule oder in der Berufsausbildung, was es heißt, Einzelkämpfer zu

sein. Das wird – besonders in Deutschland – durch die Betonung der fachlichen Kompetenz noch verstärkt. Teamarbeit bedeutet eine radikale Veränderung vieler liebgewonnener Verhaltensformen.

Durch die Arbeit im Team erfüllen die Menschen nicht nur ihre sozialen Bedürfnisse am Arbeitsplatz, sondern profitieren auch von der gegenseitigen Befruchtung des Arbeitsprozesses. Arbeit im Team will jedoch gelernt werden! Führungskräfte müssen befähigt sein oder befähigt werden, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Phasen des Projektmanagements und der Problemlösung aufgabenorientiert zu aktivieren und jedes einzelne Gruppenmitglied konstruktiv einzubinden.

Angehende Führungskräfte müssen lernen

- Rapport herzustellen,
- sich über den Inhalt des Auftrags/Problems/Projekts zu verständigen,
- Ziele und Parameter im Team zu erstellen,
- Fertigungs- und Fähigkeitsspektren des Teams zu erstellen,
- relevante Informationen zu sammeln, zu ordnen und einzusetzen,
- Risiken einzuschätzen,
- Aktivitäten festzulegen,
- einen Ablaufplan zu erstellen und dessen Schritte durchzuführen,
- die Ergebnisse auf sachlicher und zwischenmenschlicher Ebene zu überprüfen,
- Review und Kontrollgespräche durchzuführen.

Führen ist, Zeit für den Erfolg zu haben

Die zeitlichen Anforderungen an Führungskräfte sind hoch. Führungskräfte wenden häufig 25 % bis 50 % mehr Arbeitszeit auf als ihre Mitarbeiter und bekommen so das Gefühl, auf der Stelle, wie in einem Hamsterrad zu treten. Manchmal mag das Hamsterrad von innen wie eine Karriereleiter aussehen.

Angehende Führungskräfte müssen lernen

- mit ihrer Zeit zu haushalten,
- Zeitfresser zu erkennen und zu vermeiden,
- Ziele zeitgerecht zu programmieren,
- Aufgaben systematisch zu priorisieren und zu delegieren,
- wichtige Informationen konzentriert zu sammeln, zu ordnen, auszuwerten und weiterzugeben,
- den Tag optimal zu planen,
- Unterbrechungen zu reduzieren,
- mit ihren Mitarbeitern den Arbeitstag abzustimmen,
- ein Zeitplansystem sinnvoll einzusetzen und zu handhaben,
- ein funktionierendes und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgestimmtes Kontrollsystem zu installieren.

Aber auch für eine effiziente Führungskraft hat der Tag nur 24 Stunden. Angesichts der steigenden Menge an Informationen, die sie aufnehmen und verarbeiten muss, bedeutet das, dass nicht die Zeit gemanagt werden muss, sondern die Art und Weise, wie die Zeit genutzt wird.

Die effektive und effiziente Führungskraft ist sich darüber im Klaren, dass ihr lediglich zwei bis drei Stunden täglich zur Erledigung der wichtigsten Aufgaben bleiben. Angehende Führungskräfte müssen in ihrem Bestreben, Zeitbewusstsein zu gewinnen und Zeitverhalten zu bestimmen, bestärkt werden.

Auxilium Management Service bietet die **Fortbildung zur Führungskraft** in Zusammenarbeit mit Colin Guthrie an. Den Einstieg bietet ein »Probetraining« mit dem programmatischen Namen **MEINE HERAUSFORDRUNGEN ALS FÜHRUNGSKRAFT**. Für den »Trainerschein« ist aber am Ende mehr erforderlich: Das Programm besteht aus den fünf Bausteinen, die in der letzten und in dieser **EXECUTIVE SUMMARY** beschrieben worden sind: **ROLLENDEFINITION UND TEAMBUILDING, PROBLEME KONFLIKTFREI LÖSEN, FÜHREN IST SELBSTSICHER ZU SEIN UND ZU BLEIBEN, FÜHREN IST, EFFEKTIVER ZU SEIN IM** und **FÜHREN IST, ZEIT FÜR DEN ERFOLG ZU HABEN!**

Was machen wir anders? Unsere Arbeit ist individuell entwicklungsorientiert: Training, Coaching, individuelle Beratung und Lerngemeinschaften/Networking werden in einem Programm mit alltagstauglichen Ansätzen bereitgestellt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden ihre eigenen Unsicherheitsfelder und sämtliche Phasen der »Trainerausbildung« werden von einer praxisbezogenen und sofort auch im Alltag anwendbaren Selbstevaluation der eigenen Kompetenz begleitet.

Bei Fragen zu dieser »**EXECUTIVE SUMMARY**« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service
Gluckweg 10 | 12247 Berlin
Tel.: +49 30 – 771 90 321
Fax: +49 30 – 771 90 322
Mobil: +49 172 – 301 91 24
Mail: auxilium@herdmann.de