

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.

Führungstraining

Nach dem Denkanstoß abseits allgemein anerkannter Pfade zum Jahresende kommen wir wieder zurück zu den klassischen Leitungsthemen. Was sind die Aufgaben einer Führungskraft? Wie wird man zur Führungskraft? Die meisten Vorgesetzten werden in das kalte Wasser geworfen und müssen sich von einem Tag auf den anderen damit auseinandersetzen, dass die Kollegen von gestern plötzlich gar nicht mehr so kollegial sind. Und man benutzt doch seit langem das kollegiale »Du« in der Anrede. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Führungskräfte 25 % bis 50 % mehr Arbeitszeit aufwenden als ihre Mitarbeiter und das Gefühl bekommen, auf der Stelle, wie in einem Hamsterrad zutreten.



Es gibt viele Managementtheorien oder -schulen, boshaft auch Churches of Management genannt (siehe dazu z.B. EXECUTIVE SUMMARY Nr. 9, [Zurück aus der Zukunft](#)). Klassischerweise basieren Managementmodelle heute auf dem PDCA-Modell von Deming (**P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct siehe dazu in aller Kürze: [Demingkreis](#)).

nach: Wikipedia, Demingkreis

Der Kreis wird z.T. um weitere Bausteine bereichert. Wir dagegen regen an, es bei der klassischen Management-Trias POK (**P**lanen – **O**rganisieren – **K**ontrollieren) zu belassen (vergl. schon EXECUTIVE SUMMARY Nr. 1, [Management und Organisation](#)). 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. Dazu gehören die Festlegung der Aufbaustruktur und die Koordination der Arbeiten sowie ggf. mit gutem Beispiel voranzugehen. Kontrollieren ist die Leitung, Beaufsichtigung und Überwachung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es umfasst auch den Vergleich der tatsächlichen Arbeitsergebnisse mit der Planung und den Zielen des Unternehmens. Auch POK ist ein Kreislauf, denn die Ergebnisse der Kontrolle bilden die Basis für eine Rückblende, mit der die Planung erneut – i.d.R. für die nächste Periode – eingeleitet wird.

Führen ist nicht nur ein Wort

Was bedeutet es, ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team zu leiten? Führungskräfte auf allen Ebenen benötigen Klarheit über ihre Rolle, ihr Selbstverständnis und ihren Auftrag. Sie müssen wissen, wie sie Rollenkonflikte identifizieren und klären können, bevor sie eskalieren. Sie müssen die Ihnen anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem effizienten Team zusammenführen.

Die klassischen Elemente zur Schaffung von Klarheit aus der Organisation sind Stellenbeschreibungen und Prozessbeschreibungen. Das Thema der Dokumentation von Geschäftsprozessen haben wir in der Vergangenheit bereits mehrfach behandelt (vergl. EXECUTIVE SUMMARY Nr. 1, [Management und Organisation](#) und EXECUTIVE SUMMARY Nr. 8, [Geschäftsprozesse und ISO 31000](#)). Für das Teambuilding gibt es viele Patentrezepte. Üblicherweise versucht man außerhalb des Alltagsgeschäfts – zumeist mit Hilfe eines Trainers – den Prozess einzuleiten. Ein in der Praxis bewährter Ansatz folgt einem 4-Phasen-Modell:



Phase 1, das »Forming«, besteht aus der Orientierungssuche der Teammitglieder und dem Vereinbaren von Regeln. Ziel ist die Schaffung von Offenheit und Vertrauen, die eine offene Kommunikation und damit erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen. In Phase 2, im »Storming« erfolgen Feedback und das gemeinsame Aufspüren und Lösen von Konflikten sowie ein Hinterfragen der Regeln aus der Phase 1. In der »Norming«-Phase werden Aufgaben festgelegt, priorisiert und verteilt. Das Arbeitspotential der Gruppe entfaltet sich. In der Phase 4 agiert das Team als geschlossene Einheit. Es zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus und nutzt seine Energie und Fähigkeiten optimiert aus. Dieser idealtypische Verlauf ist an die jeweilige tatsächliche Entwicklung anzupassen. Das Modell ist dem »[Teambuilding Handbuch](#)« von Colin A. Guthrie (MV-Verlag 2008) entnommen.

Was ist ein Team?

Colin A. Guthrie behauptet – und dem kann aus Erfahrung nur zugestimmt werden: ein gut arbeitendes Team bewältigt Arbeitsaufträge – anders als viele ungeschulte Arbeitsgruppen – über den Faktor der Kommunikation. Eine zentrale Frage ist, was jedes Teammitglied zur Lösung der Gesamtaufgabe beitragen kann. Außerdem muss beantwortet werden, welche Schnittstellen

zwischen den Teammitgliedern bestehen und welche Erwartungshaltung an die Zusammenarbeit bestehen. Was müssen die Mitglieder machen, um die Erwartungshaltung der jeweils anderen zu erfüllen?

Dabei hat der Teamleiter die Rolle des Trainers oder Spielertrainers, und im Regelfall braucht er oder sie einen »Trainerschein«.

Probleme konfliktfrei lösen

Ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team zu leiten, heißt auch, andere zur Arbeit zu motivieren. Jede Führungskraft weiß, wie schwierig das ist. Insbesondere scheut man gerne die Kommunikation mit den »schwierigen Kandidaten«. Dabei gilt folgender Grundsatz: Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, der oder die ein Problem zu sein scheint, ist (fast immer) jemand mit einem Problem! Wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin hilft, anstehende Probleme selbständig zu lösen und sich neue Fähigkeiten anzueignen sowie Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung als Individuum schafft, wird dadurch die Zeit reduziert, die für die direkte Anleitung erforderlich ist. So wird die Zeit maximiert, die für Tätigkeiten, die einen konkreten Beitrag zur Wirtschaftlichkeit der Organisation leisten, zur Verfügung steht. Eine Führungskraft muss

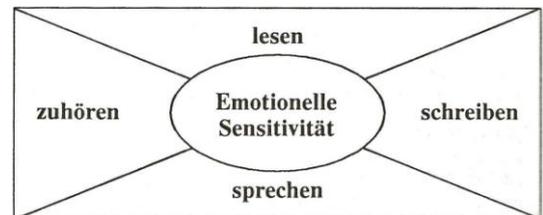
- 🔗 problemlösende Strategien kennen und anwenden,
- 🔗 die Kommunikation durch Anwendung von erlernten und trainierten Kommunikationsbausteinen fördern
- 🔗 aktiv zuhören und die »Lautlose Stimme« beachten können,
- 🔗 Kommunikationskiller erkennen und vermeiden sowie
- 🔗 ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse konsequent, jedoch konfliktfrei durchsetzen.

Gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden gemacht und nicht geboren und eine Führungskraft ist nur so gut, wie sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (gut) sein lässt (Colin Guthrie, »Führen ist ... Probleme konfliktfrei zu lösen«; Weidler 1993).

Die »Lautlose Stimme«

Um effektiv und effizient zu kommunizieren, bedarf es der Fähigkeit des Zuhörens. Hören und Zuhören sind zwei grundverschiedene Dinge. Zumeist sind wir nur in der Lage, mit der sachlichen Dimension der Kommunikation umzugehen. Die emotionale Sensitivität als eine der fünf Fähigkeiten zur Kommunikation wird häufig übersehen, darf aber nicht ignoriert werden.

Meist ist die Sicht von Sender und Empfänger auf das, was kommuniziert wird, verschieden. Bei jeder Kommunikation gibt es das, was der Sender bewusst mitteilt mit einer sachlichen und emotionalen Dimension (aktive Stimme). Jede Mitteilung hat aber auch einen unbewusst gesendeten Teil, der (nur) eine emotionale Dimension hat (lautlose Stimme). Jeder kennt die Situation, wo völlig klar ist, dass das, was ausgesprochen wurde, nicht ganz genau das war, was gemeint war. Letzteres, was gemeint war,



Die 5 Fähigkeiten zur Kommunikation nach Guthrie, »Führen ist ... Probleme ...«

aber nicht (ausdrücklich) ausgesprochen wurde, kommuniziert die lautlose Stimme. Mitunter besteht Inkongruenz zur aktiven Stimme. Wenn diese Inkongruenz nicht aufgelöst wird, entstehen Emotionen, die eine weitere effiziente Kommunikation erschweren oder sogar unmöglich machen. Eine wichtige Fähigkeit für Führungskräfte liegt somit zunächst in der Differenzierung zwischen der aktiven und der lautlosen Stimme. Das ist eine im Kommunikationstraining erlernbare Fähigkeit.

Weitere Bausteine

Zu den weiteren Bausteinen des »Trainerscheins« gehören die professionelle Selbstsicherheit und die Effizienz im Team ebenso wie die Zeit für den Erfolg. Im Kontext dieser EXECUTIVE SUMMARY stehen somit noch weitere Themen. **Auxilium Management Service** bietet die [Fortbildung zum Trainer](#) mit den Bausteinen ROLLENDEFINITION UND TEAMBUILDING sowie PROBLEME KONFLIKTFREI LÖSEN in Zusammenarbeit mit Colin Guthrie an.

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