



APOLLON
Akademie

GKOMM03Y

Kommunikation und Führung



Cornelia Walter

Kommunikation und Führung

GKOMM03Y



Cornelia Walter

(geb. 1970) studierte nach dem Abitur zunächst Geografie, Mathematik und Englisch auf Lehramt. Nach dem Ersten Staatsexamen entschloss sie sich für ein Studium in Pflegewissenschaften/Pflegemanagement. Im Rahmen eines Praxissemesters arbeitete sie im Management eines Krankenhauses in Australien. Die dort gewonnenen Erfahrungen brachte sie in ihre Diplomarbeit beim Fraunhofer IAO ein, in der sie die Auswirkungen der DRGs auf die stationäre Altenhilfe in Australien, Österreich und Deutschland empirisch untersuchte. Um ihr Wissen im Bereich Human Resources zu vertiefen und ihre Führungskompetenzen zu stärken, erwarb Cornelia Walter den Master of Business Administration (MBA) mit Schwerpunkt Human-Resources-Management an der University of Southern Queensland in Australien. Noch während des MBA-Studiums baute Cornelia Walter die Stuttgart Medical School am Klinikum Stuttgart auf. Zudem war sie im Klinikum Stuttgart in leitenden Funktionen in der Personalentwicklung und im Beschwerdemanagement tätig. Ferner stärkte sie ihre Kompetenzen durch Aus- und Weiterbildungen in Prozessbegleitung, Coaching und Mediation. An der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft ist Cornelia Walter seit Februar 2015 als Tutorin und Dozentin tätig.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Kommunikation und Führung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Kommunikation – Voraussetzung für eine gute Führung	3
1.1 Führung und Kommunikation	4
1.2 Dimensionen der Führung	7
1.3 Führung in unterschiedlichen Zeitaltern	9
1.4 Anforderungen an die Führungskraft von heute und morgen	13
1.5 Vom Kollegen zum Vorgesetzten	14
1.6 Die ersten 100 Tage als Führungskraft	15
Zusammenfassung	21
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	22
2 Regelmäßige Mitarbeitergespräche	23
2.1 Allgemeine Informationen zum Mitarbeitergespräch	25
2.2 Beurteilungsgespräch	31
2.3 Zielvereinbarung	33
Zusammenfassung	37
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	37
3 Besondere Anlässe in der Kommunikation mit Beschäftigten	38
3.1 Entwicklungsgespräche	38
3.1.1 360-Grad-Feedback	38
3.1.2 Motivationsgespräch	42
3.1.3 Einarbeitungsgespräch	43
3.1.4 Rückkehrgespräch	45
3.2 Konflikt- und Vermittlungsgespräche	46
3.2.1 Konflikte und Konfliktverhalten	46
3.2.2 Konfliktgespräch	48
3.2.3 Das Austritts- oder Kündigungsgespräch	49
Zusammenfassung	52
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	54

4 Führen von virtuellen Teams	55
4.1 Virtuelle Teams	55
4.2 Computervermittelte Kommunikation und Führung	57
4.3 Führen auf Distanz	59
4.4 Homeoffice-Kommunikation	62
Zusammenfassung	64
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	65
5 Führen von diversen Teams	66
5.1 Gesellschaftliche Veränderungen	66
5.2 Diversity-Management	68
5.3 Gender Mainstreaming und Chancengleichheit	71
5.4 Führen interkultureller Teams	72
5.5 Führen altersgemischter Teams	74
Zusammenfassung	78
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	78
Schlussbetrachtung	79
Anhang	
A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen	80
B. Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung	82
C. Abkürzungsverzeichnis	88
D. Glossar	89
E. Literaturverzeichnis	90
F. Abbildungsverzeichnis	93
G. Tabellenverzeichnis	94
H. Sachwortverzeichnis	95
I. Einsendeaufgabe	97

Einleitung

Liebe Kursteilnehmerin, lieber Kursteilnehmer,

als Führungskraft oder zukünftige Führungskraft zählt Kommunikation zu Ihren häufigsten Tätigkeiten: So kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Lieferanten. Dabei verwenden Sie i. d. R. unterschiedliche Formen der Verständigung – z. B. die Face-to-Face-Kommunikation, Telefon oder Computer. All diese Varianten der Kommunikation sowie deren Einsatzmöglichkeiten lernen Sie in diesem Studienheft kennen.

Im ersten Kapitel setzen Sie sich mit den Dimensionen einer Führungskraft auseinander. Dabei werden Sie vier verschiedene Formen der Kommunikation kennenlernen: die verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation. Die ersten drei Formen sind Ihnen bereits bekannt. In diesem Studienheft beschäftigen Sie sich darüber hinaus mit einer vierten Form, der extraverbalen Kommunikation, die insbesondere die Kommunikation im interkulturellen Bereich erklärt: Sie lernen zu erkennen, wie kommuniziert wird. Zudem werden Ihnen anhand der Abgrenzung zum Management die Aufgaben einer Führungskraft im Rahmen der Kommunikation aufgezeigt. Da sich diese Aufgaben und damit auch die Art der Kommunikation einer Führungskraft im Laufe der Zeit geändert haben, gehen Sie auf eine Reise vom Industriezeitalter in das Change-Zeitalter. Weiterhin erfahren Sie, was der Rollenwechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten für die meisten angehenden Führungskräfte bedeutet. Allgemein sind – wie in der Politik – die ersten 100 Tage in der neuen Führungsposition eine Bewährungsprobe und entscheidend für das weitere Agieren. Je besser Sie sich selbst kennen, desto einfacher können Sie auf Schwierigkeiten reagieren. In einem Selbsttest lernen Sie daher Ihre inneren Antriebe kennen, die auf der Transaktionsanalyse basieren und die manche Ihrer Verhaltensweisen erklären.

Basierend auf diesen Grundlagen beschäftigen Sie im zweiten Kapitel mit formalen, regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen, die Sie womöglich aus eigener Erfahrung kennen.

Besondere Anlässe im Führungsalltag erfordern eine besondere Kommunikation. Zwischen der Einarbeitung bis zum Austritt gibt es verschiedenen Situationen, in denen Sie als Führungskraft mit den entsprechenden Mitarbeitern kommunizieren. Je nach Situation machen diese einen unterschiedlichen Anteil an Informationsweitergabe und Beziehungspflege notwendig. Im dritten Kapitel erhalten Sie deshalb mehrere Kommunikationstipps und Checklisten, die Sie praxisnah bei diesen Anlässen unterstützen sollen.

Virtuelle Teams halten mehr und mehr Einzug in die Unternehmen. Auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, die von kunden- und patientennahen Tätigkeiten geprägt sind, werden virtuelle Teams eingesetzt: So bedeutet z. B. eine Projektarbeit oder die Arbeit über mehrere Standorte hinweg, dass eine andere Art der Kommunikation erforderlich ist – für Mitarbeiter und Führungskraft. Was Sie in diesem Zusammenhang beim Führen von virtuellen Teams beachten müssen, wird Ihnen im vierten Kapitel erläutert.

Eine weitere Entwicklung in Unternehmen besteht darin, dass Teams zunehmend divers zusammengesetzt sind. So wie Technologie virtuelle Teams unterstützt, führen Globalisierung und Fachkräftemangel zu einer diversen Belegschaft. Aus diesem Grund zählt auch Diversity-Management zu den Führungsaufgaben. Im fünften Kapitel beschäftigen

Sie sich daher mit den ausgewählten Diversity-Dimensionen Gender, Kultur und Alter, die in der der Gesundheits- und Sozialwirtschaft besonders prävalent sind, da Berufe wie Pflege und Therapie zum einen vorwiegend von Frauen und internationalen Fachkräften ausgeübt werden und zum anderen in erhöhtem Maße körperlich anstrengend sind.

Nach der Bearbeitung des Studienhefts erkennen Sie die verschiedenen Aspekte erfolgreicher Kommunikation als Führungskraft. Sie haben das wichtigste Führungsinstrument, das Mitarbeitergespräch, kennengelernt und können die verschiedenen Methoden bei bestimmten Kommunikationsanlässen gegenüberstellen. Sie haben sich auch mit aktuellen Führungsthemen beschäftigt: Sie erkennen die Herausforderungen, aber auch die Chancen in der Kommunikation im virtuellen Kontext und können Handlungsmöglichkeiten anwenden. Nach dem Lesen des letzten Kapitels sind Sie in der Lage, Besonderheiten in der Führung diverser Teams zu erkennen und können die Kommunikationsmöglichkeiten in der Praxis reflektieren und anwenden.

So vielseitig Führung ist, so vielseitig ist Kommunikation. Mit einer adäquaten Kommunikation können Sie viel bewirken. Lassen Sie sich darauf ein.

Herzliche Grüße

Cornelia Walter

1 Kommunikation – Voraussetzung für eine gute Führung

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels wissen Sie um die Relevanz der Kommunikation als Führungskraft. So sind Sie in der Lage, zwischen dem „Was“ und „Wie“ in der Kommunikation zu differenzieren, indem Sie vier Arten der Kommunikation voneinander abgrenzen können.

Zudem haben Sie gelernt, die verschiedenen Aufgabenbereiche einer Führung zu unterscheiden und sie nach dem Anteil der Kommunikation zu bewerten. Anhand dieser Einordnung erkennen Sie den Unterschied zwischen Führung und Management.

Darüber hinaus können Sie Führung und Kommunikation in drei unterschiedliche Zeitalter abgrenzen, was Sie im Anschluss zur Vertiefung der Kommunikation der Führungskräfte und zur Reflexion der aktuellen Herausforderungen der Führungskraft befähigt.

Wenn Sie auf dem Weg zur Führungskraft sind, sind die beiden letzten Unterkapitel besonders interessant für Sie: Sie erfahren die Fallstricke in der Phase vom Kollegen zur Führungskraft und die Bedeutung der ersten 100 Tage. Durch den Selbsttest zum Antreiber aus der Transaktionsanalyse lernen Sie Ihre Verhaltensweise als Führungskraft besser kennen.

„Langfristig betrachtet, hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient.“
(Comelli; Rosenstiel, 2009, S. 83)

Haben Sie sich auch schon mal gefragt, welchen Einfluss eine Führungskraft auf Mitarbeiter hat? Oder warum Sie als Mitarbeiter den einen Vorgesetzten eher akzeptieren als einen anderen? Oft wird unterschätzt, dass eine Führungskraft einen sehr großen Einfluss auf die Motivation und damit auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hat.

Übung 1.1:

Denken Sie an eine Führungskraft, die Ihnen nachhaltig in Erinnerung geblieben ist. Was genau hat Sie inspiriert, was hingegen nicht?



Als Führungskraft sind Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiter und können diese zielbezogen beeinflussen (vgl. Comelli; Rosenstiel, 2009, S. 83). Einen nicht unerheblichen Anteil hat daran die Kommunikation: Führen bedeutet miteinander sprechen. Je höher die Hierarchiestufe der Führungskraft ist, desto länger ist die Zeit, in der die Führungskraft kommuniziert. Die Professorin für Personal und Organisation, Erika Regnet, bezeichnet Führungskräfte auch als „Kommunikationsmanager“ (Regnet, 2014, S. 213).

Eine ausführliche Kommunikation wird vor allem von den Mitarbeitern erwartet: In allen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen wünschen sich Beschäftigte mehr Informationen und möchten in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Dabei divergiert das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte. Denn diese sind wiederum überzeugt, dass sie ausreichend informieren. In der Regel liegt das daran, dass Führungskräfte eine hohe Fachkompetenz aufweisen können, die sozialen Kompetenzen – darunter fällt auch die Kommunikationskompetenz – werden hingegen bei Führungskräften als Selbstver-

ständigkeit vorausgesetzt (vgl. Regnet, 2014, S. 213 f.). Soziale Kompetenzen sind im Gegensatz zu fachlichen Kompetenzen nicht zwangsläufig vorhanden, was negative Folgen für die Kommunikation mit Mitarbeitern nach sich zieht. Was unter Kommunikationskompetenz zu verstehen ist, erfahren Sie im Folgenden.

1.1 Führung und Kommunikation

Eine der wichtigsten Führungskompetenzen ist die Kommunikationskompetenz. Damit die Unternehmensziele erreicht werden können, muss der Mitarbeiter wissen, was von ihm erwartet wird. Ebenso soll der Mitarbeiter seine Vorstellungen und Ideen zur Zielerreichung zum Ausdruck bringen dürfen. Für kontinuierlich gute Leistung ist Anerkennung und Wertschätzung wichtig. All dies ist nur über Kommunikation möglich (vgl. Regnet, 2014, S. 213).

Wie Sie sicher wissen, kann auf verschiedene Weise kommuniziert werden. Eine bekannte Unterscheidung der Kommunikation ist die Aufteilung in **verbale**, **nonverbale** und **paraverbale Kommunikation** (vgl. Bolten, 2007, S. 3).

Selbst wenn Sie nicht verbal kommunizieren, sind Sie durch Ihre Körperhaltung, Mimik, Gestik, Stimme und Ihren Schreibstil in Interaktion mit Ihren Mitarbeitern. Jürgen Bolten, Professor für interkulturelle Wirtschaftskommunikation, fügte den drei genannten Unterscheidungen eine weitere Komponente hinzu: die **extraverbale Kommunikation**. Bei dieser Form der Kommunikation werden Nachrichten transportiert, die weder der verbalen, nonverbalen noch paraverbalen Kommunikation zugeordnet werden können, etwa die Kleidung des Gegenübers oder die Reaktionszeit auf E-Mails. Die extraverbale Kommunikation ist vor allem im interkulturellen Kontext wichtig, wenn durch das Tragen eines Anzugs oder eines Kopftuches eine Botschaft vermittelt und verstanden wird (vgl. Bolten, 2007, S. 33). In Tab. 1.1. sehen Sie, wie zwischen der verbalen, nonverbalen, paraverbalen und extraverbalen Kommunikation differenziert wird.

Tab. 1.1: Möglichkeiten der vier Kommunikationskomponenten (vgl. Bolten, 2007, S. 3)

	Mündliche Kommunikation	Schriftliche Kommunikation
verbal	z.B. bestimmte Begriffe, Satzbau, rhetorische Stilmittel	z.B. bestimmte Begriffe, Satzbau, rhetorische Stilmittel
nonverbal	z.B. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt	z.B. Format, Farbe, Layout, Fotos, Zeichnungen
paraverbal	z.B. Pausen, Stimmlage, Lautstärke, Husten, Räuspern, Lachen, Sprechrhythmus, Akzent	z.B. Schreibweise, Block- oder Flattersatz, Schriftart, Zeichensetzung
extraverbal	Zeit, Ort, Kleidung, Kontext, fühlbare und riechbare Aspekte	z.B. Papierqualität, Erscheinungsweise, Reaktionszeit, Ort und Modus der Textübermittlung

In der Interaktion mit Beschäftigten gibt es unterschiedliche Kommunikationsarten, durch die Sie Ihre Botschaft unterstreichen können. Manche dieser Kommunikationsarten verwenden Sie unbewusst, manche wiederum bewusst, wie anhand von Beispiel 1.1 deutlich wird.

Beispiel 1.1:

Sie führen ein Mitarbeitergespräch nach Dienstschluss des Mitarbeiters. Das Gespräch findet in einem kalten Raum statt. Der Mitarbeiter sitzt währenddessen auf einem wackligen Stuhl. Damit kommunizieren Sie extraverbal, dass Sie den Mitarbeiter wenig wertschätzen. Die Kritik kann dabei auf den Mitarbeiter so wirken, als ob Sie Macht mitteilen.



Auch im Kursverlauf können Sie durch eine Einsendeaufgabe nicht nur Informationen vermitteln, sondern auch weitere Botschaften, wie in Übung 1.2 aufgezeigt werden soll.

Übung 1.2:

Überlegen Sie sich, welche Botschaft Sie als Kursteilnehmer in einer Einsendeaufgabenlösung transportieren können, wenn diese Rechtschreibfehler aufweist, die Abbildungen keine Titel haben und Sie die maximale Seitenzahl überschreiten.



Sie sehen, dass Sie Botschaften transportieren können, die Ihnen auf den ersten Blick nicht bewusst sind und die Sie vielleicht auch nicht transportieren möchten.

So wie Sie als Lernender Informationen vermitteln, also das „Was“, können Sie als Führungskraft ebenfalls Mitarbeiter informieren. Die Informationsweitergabe fällt den Führungskräften in aller Regel leicht, da diese meist in dem Fachgebiet, in dem Sie Information weitergeben, durch Studium oder Ausbildung geschult sind. Weniger qualifiziert sind Führungskräfte in der Art der Informationsweitergabe, also in dem „Wie“ der Kommunikation (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 5).

Jede Aufgabe der Führungskraft hat mit Kommunikation zu tun. Wenn Sie etwa die Ziele einer Organisation auf Ihre Abteilung herunterbrechen, dann werden Sie diese so konkret wie möglich schriftlich formulieren. Möglicherweise visualisieren Sie die Ziele mit einem Zeitstrahl. Dann kommunizieren Sie z. B. schriftlich nonverbal wie in Tab. 1.1. Wenn Sie hingegen die Rahmenbedingungen für optimale Arbeitsbedingungen schaffen möchten, dann telefonieren Sie beispielsweise mit der IT-Abteilung, um die beste technische Ausstattung zu bekommen. Dabei setzen Sie Pausen und erhöhen die Stimme, um Ihre Bitte zu unterstreichen. Feiern Sie jedoch im Team einen Geburtstag, dann kann ein gemeinsames „Happy Birthday“, welches Sie initiiert haben, Wertschätzung für den Mitarbeiter transportieren. In Tab. 1.2. sehen Sie eine Reihe von Zuständigkeitsbereichen einer Führungskraft:

Tab. 1.2: Führungsaufgaben (vgl. Hofbauer; Karrer, 2014, S. 8 f.)

Ebene	Beispiele für Aufgaben
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele setzen • Aufgaben planen und steuern • Prozesse definieren • Finanzen managen • Entscheidungen treffen • Pläne realisieren • kontrollieren • Rahmenbedingungen für optimale Arbeitsbedingungen schaffen • Handlungsräume gestalten • Mitarbeiter einstellen und Dienstverträge erstellen • weitere Verträge schließen
Teams und Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenprozesse steuern • Gruppenzusammenhalt fördern • informieren • Konflikte managen • Synergien herstellen
einzelne Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen für Motivation schaffen • informieren • Mitarbeiter auswählen, beurteilen und entwickeln • Fürsorge wahrnehmen • Personalpflege (z.B. Geburtstage) • bei Krisen intervenieren
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Bedürfnisse und Ziele berücksichtigen • eigene Gesundheitsfürsorge beachten • Balance zwischen Berufsleben und Privatleben herstellen • eigenen Kompetenzbereich ausschöpfen • sich selbst motivieren und entwickeln • sich selbst darstellen

Übung 1.3:

Nehmen Sie einen Stift zur Hand und markieren Sie alle Aufgaben, bei denen Sie als Führungskraft mündlich kommunizieren. Nun wählen Sie eine andere Farbe und markieren die Aufgaben, in denen Sie schriftlich kommunizieren. Wie hoch sind der Anteil der schriftlichen und der Anteil der mündlichen Kommunikation?



Sie sehen, dass Führung keine Tätigkeit ist, die nur im eigenen Büro stattfindet. Führung bedeutet, mit Kollegen und Mitarbeitern in den Dialog zu treten, zu verhandeln, Kontakte zu pflegen und Leistungen anzuerkennen (vgl. Regnet, 2014, S. 213).



Laut Rosenstiel verbringen Führungskräfte rund 80–95 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation. Doch nur ca. 20 % der Kommunikation findet mit den Mitarbeitern statt, was dazu noch nichts über die Qualität der Kommunikation aussagt (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 4).

1.2 Dimensionen der Führung

Durch die bisherigen Ausführungen ist Ihr Bild von Führung vielleicht revidiert worden. Spätestens jetzt sollten wir klären, was grundsätzlich unter Führung zu verstehen ist. Denn Führung wird häufig mit dem Management einer Abteilung verwechselt.

John Kotter, der als Dozent an der Harvard Business School arbeitet, erklärt die Unterschiede präzise: Eine **Führungskraft** hat die Aufgabe, Visionen zu entwickeln und Mitarbeiter dazu zu bringen, diese Visionen mitzutragen, Hindernisse zu überwinden und in der Folge umzusetzen. Ein **Manager** dagegen stellt Pläne auf, entwickelt Organisationsstrukturen und evaluiert die Ergebnisse. Damit schafft er Ordnung in komplexen Arbeitsabläufen. Sowohl die Führungskraft als auch Manager sorgen in Organisationen für Effektivität. In unbeständigen Zeiten mit vielen Veränderungsprozessen ist jedoch die Führungskraft die Person, die inspiriert und motiviert. Der Manager sorgt eher in komplexen Situationen für Ordnung (vgl. Kotter, 2011, S. 86). Im Idealfall hat eine leitende Kraft beide Funktionen inne, indem sie eine Person ist, die den Mitarbeiter das „große Ganze“ erklärt, sie motiviert und gleichzeitig die Prozesse strukturiert und die Ergebnisse überwacht.

Doch nicht alleine die Erklärung einer Vision macht eine gute Führungskraft aus. Im deutschsprachigen Raum gibt es zahlreiche Definitionen. Die meisten Definitionen beschreiben das, was der Organisationspsychologie Lutz von Rosenstiel sehr gut darstellt:

Definition 1.1:

Führung ist die Einflussnahme von Geführten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Ziele sind z. B. die Erhöhung des Umsatzes oder die Verbesserung des Betriebsklimas. Führung kann dabei durch Strukturen oder durch Menschen geschehen (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 3).

In dieser Definition werden bereits die Dimensionen der Führung genannt: **Strukturen** und **Menschen**.

Wenn Sie noch einmal einen Blick auf Tab. 1.2 werfen, erkennen Sie in der ersten Spalte die Ebenen Organisation, Teams, Mitarbeiter und Führungskraft. Dabei handelt es sich um die Strukturen, die das Verhalten in Unternehmen steuern. Organigramme, Handlungsabläufe, Arbeitsmittel und die Organisationskultur wiederum prägen diese Strukturen (vgl. Comelli; Rosenstiel, 2009, S. 83 f.). In der zweiten Spalte wird deutlich, dass der Fokus hier auf der Interaktion mit den Menschen liegt.



Beispiel 1.2:

Krankenhäuser eines großen Unternehmensverbands werden i. d. R. zentral gesteuert. In der zentralen Abteilung werden Leitbilder entwickelt, Strategien aufgesetzt und die Organigramme gebildet.

Selbst sehr detaillierte und unmissverständliche Handlungsabläufe können nicht immer das Verhalten der Menschen steuern. Denn dieses ist oft unvorhersehbar. Eine Form der Verhaltenslenkung ist die der **extrinsischen Motivation** (vgl. Deci; Ryan, 1993, S. 225), die z. B. durch Belohnung in Form von Anerkennung ausgeübt werden kann. Auch in Mitarbeitergesprächen können Verhaltensänderungen durch Lob oder Kritik hervorgerufen werden. Grundsätzlich werden hier Ziele vereinbart, Aufgaben erläutert und Unterstützung angeboten.

Neben Mitarbeitergesprächen zählen Meetings, Kongresse, Telefonate und E-Mails zu den Hauptkommunikationswegen im beruflichen Alltag (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 4).



Übung 1.4:

Überlegen Sie sich bitte, warum jemand Führungskraft wird. Wenn Sie selbst eine Führungsposition einnehmen: Erinnern Sie sich noch, wie Sie zu dieser Position gelangt sind?

Vielleicht haben Sie sich schon gefragt, warum es überhaupt Führungskräfte und Mitarbeiter gibt und warum eine Führungskraft nicht alles alleine schaffen kann.

Der Führungsforscher Haire hat zu dieser Frage eine Metapher beschrieben: Eine Person möchte eine Hütte bauen und kauft sich im Baumarkt die entsprechenden Geräte und Materialien. Mit den entsprechenden Kompetenzen baut die Person die Hütte selbst. Nun möchte die Person ein mehrstöckiges Haus bauen und benötigt dazu sowohl die Kompetenz im Hausbauen als auch Menschen, die ihn dabei unterstützen (vgl. Haire, 1975, zitiert nach Comelli; Rosenstiel, 2009, S. 106 f.). An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Führungskraft bei vielseitigen Aufgaben die Unterstützung der Mitarbeiter benötigt. Ohne die Mitarbeiter kann eine Führungskraft weder die Aufgaben erfüllen noch die Ziele erreichen.

Wir bleiben bei der Metapher des Hausbaus: Häuser sind nicht nur unterschiedlich hoch und breit, sondern dienen auch einem unterschiedlichen Zweck: Je nach Zweck stehen Ökonomie oder Wohlbefinden im Vordergrund, was vor allem durch das jeweilige Zeitalter geprägt wird. Im Folgenden erleben Sie eine Zeitreise durch Industriezeitalter, Konsumalter und Change-Zeitalter und sehen die unterschiedlichen Aufgaben und die jeweils praktizierte Kommunikation der Führungskraft.

1.3 Führung in unterschiedlichen Zeitaltern

Führung wird nicht nur durch das Unternehmen und die Branche geprägt, sondern auch durch gesellschaftspolitische Veränderungen. So hatte Führung im Industriezeitalter z. B. eine andere Zielsetzung als im Change-Zeitalter. Die Unterschiede hängen auch mit Forschungsergebnissen zur Führungstheorie zusammen, die in dem jeweiligen Zeitalter publiziert und umgesetzt wurden.

Industriezeitalter

Führung war im Industriezeitalter von den 1850er-Jahren bis in die 1960er-Jahre noch technisch geprägt. Die Führungskraft kommunizierte dann erfolgreich, wenn sie effektiv war. Das bedeutet, sie verständigte sich einerseits in klaren Kommunikationskanälen, auf die jeder Mitarbeiter Zugriff hatte, und andererseits in kurzen und direkten Kommunikationswegen (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 5 f.). Solche Kommunikationsstrukturen finden wir auch heute noch, denn **klare Kommunikation** und **kurze Kommunikationswege** sind im hektischen Berufsalltag hilfreich, wie anhand des Beispiels 1.3 erkennbar wird:

Beispiel 1.3:

Alle Beschäftigten eines Krankenhauses haben im Intranet Zugriff zu sämtlichen wichtigen Informationen. So können Mitarbeiter z. B. ihren Urlaubsantrag im Intranet downloaden. Auch Handlungsanweisungen, etwa für einen Beschwerdefall, können die Beschäftigten dort nachlesen.



Konsumzeitalter

Im Konsumzeitalter der 1970er- und 1980er-Jahre spiegelte sich die individuelle Lebensführung auch in der Führung wider. Peter Drucker, ein bekannter Vertreter der Managementlehre, hatte im Konsumzeitalter seinen größten Wirkungskreis. Sein bekanntes Konzept **Management by Objectives**, besagt z. B., dass Mitarbeiter ihre Ziele gemeinsam mit der Führungskraft bestimmen sollen (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 26 f.). Diese Entwicklung werden Sie in Kapitel 2.1 wiederentdecken.

Auch die strategische Ausrichtung von Führung und die Berücksichtigung der Organisationskultur nahmen im Konsumzeitalter ihren Anfang. Denn erstmals wurde hier zwischen Management und Führung unterschieden. Der Harvard Professor und Psychoanalytiker Abraham Zaleznik beantwortete die Frage in seinem Artikel "Manager and Leaders? Are they different?" mit einem klaren Ja (vgl. Zaleznik, 1977).

Hinweis:

In der Fachliteratur finden Sie oft die Begriffe Leadership und Führung, Leader und Führungskraft. Letztlich handelt es sich hier um zwei verschiedene Begriffe für denselben Inhalt. In diesem Studienheft lesen Sie nur die deutsche Bezeichnung, Führung und Führungskraft.

Zelaznik betonte 1977, dass sich Manager und Führungskräfte grundsätzlich in Persönlichkeit und Motivation unterscheiden. Tab. 1.3 verdeutlicht diese Unterschiede:

Tab. 1.3: Unterschiede zwischen Managern und Leadern (vgl. Zelaznik, 1977, S. 67 ff.)

	Manager	Führungskraft
Einstellungen	Ziele sind notwendig passive Haltung Fokus auf den Prozess und das „Wie“	persönliche Positionierung, aktive Gestaltung Fokus auf Ereignisse und Entscheidungen, das „Was“
Aufgabenverständnis	Verhandler und Aushandler von Interessensgegensätzen Anwendung von Anreizen und Zwang vermeidet das Risiko	Suche nach neuen Gelegenheiten und Optionen Vermittlung von Ideen in starken Bildern risikofreudig
Beziehungen zu anderen	arbeitet bevorzugt mit Menschen, bleibt wenig emotional involviert wenig Empathie mehrdeutige Signale an Mitarbeiter, die sie interpretieren müssen	fühlt sich eher Ideen hingezogen Beziehung zu anderen eher direkt, intuitiv, empathisch, emotional sendet Botschaften, keine Signale
Selbst-Schema	fühlt sich als Teil der Organisation, möchte diese daher stärken	ungebunden an Organisation, fühlt sich nicht als Mitglied großer Veränderungswunsch, insbesondere der Verhältnisse in der Organisation lernt durch Krisen

Aus der Vielfalt der Leadership-Ansätze des Konsumzeitalters entwickelte Bernhard Bass ein integriertes Leadership-Modell, das **Full Range Leadership Model** (FRL-Modell). Dieses besteht aus insgesamt sieben Faktoren des transformationalen Leadership-Ansatzes und des transaktionalen Leadership-Ansatzes. Führung erfolgt im Transaktionalen Leadership-Ansatz durch den Austausch von Leistung gegen Bezahlung. Im Fall des transformationalen Leadership-Ansatzes hingegen wird die Leistung nicht durch Bezahlung, sondern durch Förderung und Inspiration der Mitarbeiter ermöglicht. Dabei eröffnen Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Gelegenheit, ihre Komfortzone zu verlassen und über sich hinauszuwachsen (vgl. Bass; Riggio, 2006, S. 3 f.).

Folgende drei Faktoren sind dem **transaktionalen Leadership-Ansatz** zuzuordnen (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 53 f.):

- 1) **Contingent Reward**: Die Führungskraft vereinbart Ziele mit dem Mitarbeiter, unterstützt ihn bei der Zielerreichung und lobt ihn anschließend. Der Austausch geschieht dabei auf der ökonomischen (Gehalt) und emotionalen (Lob) Ebene.
- 2) **Management by Exception**: Die Führungskraft reagiert auf die Abweichung von Zielen und Vereinbarungen. Dabei identifiziert die Führungskraft präventiv Abweichungen oder die Führungskraft greift erst ein, wenn die Abweichung eingetreten ist.
- 3) **Laisser-faire-Leadership**: Die Führungskraft positioniert sich nicht und trifft keine Entscheidungen.

Im Gegensatz dazu baut der **transformationale Leadership-Ansatz** auf folgenden Faktoren auf (vgl. Bass; Riggio, 2006, S. 3 f.; Krizanits et al., 2017, S. 53 f.):

- 4) **Idealized Influence**: In vorherigen Ansätzen auch Charisma genannt, beschreibt dieser Faktor die emotionale Kompetenz, die zur Wirkung auf Mitarbeiter erforderlich ist. Aufgrund dieser vertrauen, bewundern und respektieren die Mitarbeiter ihre Führungskraft und sind dadurch auch leistungsbereiter.
- 5) **Inspirational Motivation**: Durch diesen Faktor erreichen Mitarbeiter Ziele, die sie sich zuvor nicht zugetraut hätten. Die Führungskraft kommuniziert zuversichtlich mit ihren Mitarbeitern, hebt den Erwartungslevel und setzt dadurch eine sich selbst erfüllende Prophezeiung in Gang.
- 6) **Intellectual Stimulation**: Hier kommuniziert die Führungskraft weniger emotional und appelliert an den Intellekt und die Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter.
- 7) **Individualized Consideration**: Bei diesem Faktor kommt der Bereich des individuellen Coachings und Mentorings durch die Führungskraft zum Tragen: Die Mitarbeiter werden individuell gefördert.

Alle sieben Faktoren werden Sie in den weiteren Kapiteln dieses Studienhefts an der einen oder anderen Stelle wiederfinden. So wird z.B. der Contingent Reward in den jährlichen Mitarbeitergesprächen zum Ausdruck gebracht.

Change-Zeitalter

Das an das Konsumzeitalter anschließende Change-Zeitalter (ab den 1990er-Jahren) ist geprägt von Globalisierung, Turbokapitalismus und Digitalisierung (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 64).

Seit Beginn der 1990er-Jahre sind sowohl weitere geopolitische Märkte geöffnet als auch viele staatliche Betriebe privatisiert worden. So wurden z.B. viele einst kommunale Krankenhäuser in privatwirtschaftliche Holdings überführt. Die Privatisierung, Folge des Neoliberalismus, zog das Primat des Shareholder-Value nach sich, was nachhaltig die Führung beeinflusst hat: Schnelle finanzielle Erfolge, die wenig mit der Realwirtschaft zu tun haben, sind mit dem Faktor Wissen statt mit Arbeit zu erreichen. Damit besitzt das Wissen eines Unternehmens nun oft eine höhere Bedeutung als die Arbeit. In Forschungsinstituten etwa trägt die Forschung maßgeblich zum Erfolg des Instituts bei. Dieses Wissen kann vor allem schnell durch Internet und soziale Medien verbreitet werden (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 64 ff.).

Zudem ist ein Trend zu **Portfolio Workers** neben den angestellten Mitarbeitern erkennbar, da Wissen an einzelne Menschen gebunden ist. Mitarbeiter sind daher nicht mehr abhängig beschäftigt, sondern bieten ihre Fähigkeiten und ihr Wissen als Experten in verschiedenen Unternehmen an (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 70). Die Führung der Portfolio Workers erfordert eine andere Kommunikation als im Fall der abhängig Beschäftigten, denn im Gegensatz zum Beziehungsaufbau steht bei abhängig Beschäftigten eine klare Aufgabenteilung im Vordergrund.

Eine weitere Entwicklung des Change-Zeitalters ist das sogenannte **Lean-Management**, das schnelle Entscheidungen und flache Hierarchien erfordert. Als Folge wird das mittlere Management ausgedünnt (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 71 f.). Für Führungskräfte bedeutet dies eine größere Leitungsspanne und damit die Führung mehrerer Mitarbeiter – auch über mehrere Abteilungen hinweg. Die Kommunikation erfolgt dann meistens schriftlich.

So wird auch die Kommunikation immer mehr durch **digitale Medien** geprägt (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 73). Virtuelle Teams, die sich in unterschiedlichen Zeitzonen befinden, kommunizieren nicht mehr Face-to-Face, sondern per Videokonferenzen.

Je nach Internet-Verbindung können Mimik und Gestik nicht mehr deutlich erkannt und gedeutet werden. Es erfolgt somit mehr und mehr eine Verlagerung von der **synchronen** zur **asynchronen Kommunikation**. Gerade durch die Arbeit in unterschiedlichen Zeitzonen kann die Kommunikation zeitversetzt, also asynchron erfolgen.

Die ständig neuen Veränderungen im Change-Zeitalter können bei Mitarbeitern zu einer großen Verunsicherung führen. Das **VUCA-Modell** (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 91) beschreibt dieses Phänomen:

- V** steht dabei für Volatilität des immer schnelleren Wandels.
- U** bedeutet Ungewissheit des Marktes.
- C** ist die Abkürzung für die Komplexität des Marktes und der Herausforderungen (Complexity) und
- A** symbolisiert die Ambiguität, denn für Fragen gibt es nicht die eine richtige Antwort.

Führung in einer VUCA-Welt bedeutet viel Kommunikation mit bestimmten Fragetechniken, strategischer Gesprächsführung und Visualisierung von Geschäftszielen (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 91). Dies verlangt von Führungskräften Selbstführung, den Umgang mit Instabilität und Unsicherheit und die Überzeugung der Mitarbeiter für eine Vision.



Wenn Sie die drei genannten Zeitalter miteinander vergleichen, wird deutlich, dass die Kommunikationsanforderungen an Führungskräfte im Laufe der Entwicklung stetig gewachsen sind, indem diese immer häufiger und komplexer kommunizieren.

Konkrete Auswirkungen der Globalisierung und Digitalisierung und die damit verbundenen Herausforderungen als Führungskraft lernen Sie in Kap. 4 und Kap. 5 kennen.

1.4 Anforderungen an die Führungskraft von heute und morgen

Der Rückblick auf die verschiedenen Zeitalter im letzten Kapitel hat gezeigt, dass gesellschaftliche Veränderungen sich auf Unternehmen auswirken, was gleichzeitig auch einen Wandel der Anforderungen an Führungskräfte nach sich zieht. Im Folgenden sind nun die Anforderungen an die heutige und zukünftige Führungskraft dargestellt.

Eberhard und Majkovic konnten in ihrer Studie mit 20 Senior-Beratern und Top-Managern verschiedene Herausforderungen für Führungskräfte identifizieren (vgl. Eberhard; Majkovic, 2015, S. 27):

- proaktives Handeln und gleichzeitig die Fähigkeit, auf kurzfristige Anforderungen reagieren zu können
- Transparenz, Vernetzung, Kommunikation und Abstimmung etc. durch soziale Medien
- Arbeit mit unterschiedlichen Menschen (z.B. unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichen Alters)
- zunehmender Leistungsdruck und immer schnellerer Wandel der Arbeitswelt
- höhere Ansprüche der Unternehmensumwelt durch technologische Entwicklungen, Globalisierung und Arbeitsformen

Anhand dieser Aufzählung wird deutlich, dass speziell eine Kompetenz zur Bewältigung der neuen Herausforderungen notwendig ist: das Lösen komplexer Probleme. Einfache, geradlinige Aufgaben, im Idealfall Routineaufgaben, gehören zur Vergangenheit des Alltagsgeschäfts einer Führungskraft. In den Strukturen der bereits genannten VUCA-Welt sind vielmehr folgende neue **Kompetenzen für Führungskräfte** erforderlich (vgl. Krizanits et al., 2017, S. 102 f.):

- Akzeptanz, dass es andere Haltungen und Einstellungen gibt, die sich zum Teil widersprechen
- Fähigkeit, mit Orientierungslosigkeit umzugehen und dadurch neue Handlungsräume erschließen
- Fähigkeit, auf Statistiken und Datenbanken zurückgreifen zu können, aber auch gleichzeitig Akzeptanz des Nichtwissens
- Zusammenhänge und Wirkungsgefüge hinterfragen
- längerfristige Perspektiven einnehmen

Eine Führungskraft von heute muss also mit Unsicherheiten umgehen und aus einer Fülle an Informationen die relevanten Informationen herausuchen und in den korrekten Zusammenhang bringen können. Erforderlich ist zudem, dass sie in der Lage ist, langfristig zu denken und handeln.

Sie können sich vorstellen, dass diese Leistungsanforderungen nicht jeder Führungskraft in voller Komplexität bewusst sind, wodurch die Erwartungen nicht ausreichend erfüllt werden können. Eine Möglichkeit, die notwendigen Kompetenzen, die eine Führungskraft aufweisen muss, den betreffenden Beschäftigten vor Augen zu führen, ist die klare Kommunikation des Führungsverständnisses eines Unternehmens in Form von Workshops, Trainings und Broschüren.

Das Umsetzen dieser Anforderungen ist ein längerer Prozess, der mit Selbstreflexion und Fremdevaluation einhergeht. In Kapitel 3.1.1 erfahren Sie mehr über die Fremdevaluation.

1.5 Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Wenn Sie sich als Kollege fachlich hervorgetan haben, ist Ihr Geschäftsführer womöglich auf Sie aufmerksam geworden und hat Ihnen eine Führungsposition angeboten (vgl. Hofbauer; Kauer, 2014, S. 68). Die meisten Mitarbeiter fühlen sich zwar durch dieses Angebot geschmeichelt, doch stehen sie der neuen Aufgabe auch mit gemischten Gefühlen gegenüber. Schließlich bedeutet eine derartige Beförderung auch einen Rollenwechsel: Sie sind in der Folge nicht mehr Kollegen, sondern der Vorgesetzte ihrer ehemaligen Kollegen.

Bei diesem Thema gehen die Meinungen stark auseinander: Manche Personalverantwortliche befürworten eine Führungskraft aus der Basis, da sie die Abläufe kennt und bereits Netzwerke aufgebaut hat. Es gibt allerdings auch Personalverantwortliche, die die Gefahren von intern bestellten Führungskräften sehen.

Ein Wechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten in den eigenen Reihen ist eine erhebliche Herausforderung. Die größte Schwierigkeit stellt dabei der Rollenwechsel dar: Die anderen Mitarbeiter Ihres Teams sehen Sie vor allem noch als den Kollegen, der mit Ihnen auf einer Ebene steht und ihnen nun durch Ihre neue Position Gefälligkeiten erweisen kann. Kollegen hingegen, mit denen Sie Konflikte hatten, befürchten, dass Sie Ihre Position ausnützen könnten, indem Sie ihnen gegenüber die neue Macht demonstrieren. In einer derartigen Konstellation entstehen schnell negative Gefühle wie Neid und Missgunst (vgl. Hofbauer; Kauer, 2014, S. 68).



Beispiel 1.4:

Der Personalleiter eines großen Krankenhauses war immer der Meinung, dass Chefarztpositionen nicht mit internen Ärzten besetzt werden sollen, weil sonst Neid unter den Kollegen entstehe. Allerdings hatten Oberärzte so keine Chance, in der Hierarchieleiter aufzusteigen. In diesem Krankenhaus entstand unter den Ärzten Widerstand gegen diese informelle Regelung, sodass der darauffolgende Personalleiter ein Entwicklungsprogramm für potenzielle Chefärzte in Auftrag gab, mit dem sich die Ärzte nicht nur fachlich, sondern auch überfachlich weiterentwickeln konnten. Im Rahmen eines Talent-Management-Programms wurden sie insbesondere in Kommunikation und Führung fortgebildet.

Hier ist es wichtig, dass Sie private und berufliche Beziehungen trennen. Sie können auf die Mitarbeiter, mit denen Sie befreundet sind, nicht mehr Rücksicht nehmen als auf die anderen Beschäftigten. Möglicherweise gehen diese Kollegen aber erst einmal genau davon aus, dass sie bevorzugt werden. Hier ist es wichtig, auch daran zu denken, dass Sie als Führungskraft Kritikgespräche führen und Veränderungen durchführen müssen. Dabei kann die ursprüngliche Harmonie gestört werden (vgl. Hofbauer; Kauer, 2014, S. 68 f.).

Übung 1.5:

Wie denken Sie darüber: Welche Chancen und Risiken sehen Sie darin, wenn Führungskräften aus den internen Reihen besetzt werden? Kennen Sie Führungskräfte, die in ihrem Team früher als Mitarbeiter tätig waren? Wie hat in diesem Fall der Rollenwechsel stattgefunden?



Der eingangs genannte Vorteil, dass Sie als Führungskraft aus den eigenen Reihen die Abläufe kennen, kann auch zur Betriebsblindheit führen. Dies trifft vor allem dann zu, wenn Sie auf Veränderungen noch den Blick als Mitarbeiter und nicht als Führungskraft haben (vgl. Hofbauer, Kauer, 2014, S. 68 f.). Auch hier zeigt sich der Rollenwechsel noch einmal deutlich, der jeder neuen Führungskraft bewusst sein und klar vollzogen werden sollte.

Die Unternehmensberater Hofbauer und Kauer empfehlen neuen Führungskräften, die aus den eigenen Reihen stammen, folgende **Tipps in Bezug auf den Rollenwechsel** (vgl. Hofbauer, Kauer, 2014, S. 68 f.):

- Bevor Sie nicht offiziell als Führungskraft benannt werden, verhalten Sie sich als Kollege.
- Ändern Sie die Perspektive: Sehen Sie das Unternehmen nicht mehr aus der Mitarbeitersicht, sondern aus der Sicht der Unternehmensleitung und der Kunden bzw. der Patienten. Beobachten Sie vor allem die Fähigkeiten und die Motivation Ihrer Mitarbeiter.
- Distanzieren Sie sich von Ihren damaligen engsten Kollegen und behandeln alle Mitarbeiter gleich.
- Sprechen Sie offen über Ihre neue Rolle, Ihre Vorstellungen und die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter.
- Gerade der letzte Punkt, die offene Kommunikation, wird häufig nicht berücksichtigt. Das führt in der Folge zu unklaren Rollenverteilungen und Missverständnissen, die den Übergang vom Kollegen zur Führungskraft erschweren.

1.6 Die ersten 100 Tage als Führungskraft

Als neue Führungskraft bringen Sie erst einmal Unordnung in das bestehende System. Da jede Führungskraft anderes agiert, wird sich das auch auf den täglichen Arbeitsablauf auswirken. Das ist den meisten Mitarbeitern bewusst. Daher ist Ihr Beginn als Führungskraft mit Ängsten und Sorgen, aber auch mit Hoffnungen verbunden. Je nachdem, welche Erfahrungen ihre Mitarbeiter bisher mit Ihnen und ihrer bisherigen Führungskraft gemacht haben, begegnen sie Ihnen unterschiedlich zugewandt. Aber auch die möglichen Veränderungen im Unternehmen können einen großen Einfluss auf Ihren Start als neue Führungskraft haben. Sind die Mitarbeiter Änderungen gewohnt, ist für diese Beschäftigten ein Führungswechsel i. d. R. keine große Herausforderung. Manche Mitarbeiter verhalten sich neutral, indem sie die neue Situation auf sich zukommen lassen oder sind neugierig, was die neue Führungskraft „bringt“ (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 3 f.).

Grundsätzlich haben Mitarbeiter unterschiedliche Erwartungen an eine neue Führungskraft. Je nach Vorgeschichten im Unternehmen – wenn also z. B. viele Veränderungen stattfinden oder mit der vorangegangenen Führungskraft schlechten Erfahrungen gemacht wurden – können die Ansprüche unterschiedlich ausfallen. Möglicherweise haben die Mitarbeiter z. B. die Erwartungen, dass die neue Führungskraft erst einmal die Kommunikation in der Abteilung strukturiert: Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, die straff moderiert werden. Damit wird deutlich, dass die Beschäftigten ein Bedürfnis nach Klarheit und Struktur haben. Gehen Führungskräfte nicht darauf ein, weil diese Bedürfnisse nicht formuliert oder von der Führungskraft nicht erkannt wurden, entsteht bei Mitarbeitern schnell das Gefühl der Unzufriedenheit (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 4).



Übung 1.6:

Welche Erwartungen können beispielsweise noch an eine neue Führungskraft gestellt werden?

Mit einer Vielzahl von teils divergierenden Erwartungen, Bedürfnissen und Gefühlen werden Sie als Führungskraft in den ersten 100 Tagen konfrontiert. Dabei beeinflusst auch die Informationspolitik die Einstellung der Mitarbeiter. Daher sollten Ihre Mitarbeiter vor Ihrem Arbeitsantritt darüber informiert werden, wer Sie sind und warum Sie die Führungsposition übernommen haben (vgl. Kopp, 2014, S. 134).



Übung 1.7:

Stellen Sie sich vor, Sie werden darüber in Kenntnis gesetzt, dass Sie einen neuen Vorgesetzten bekommen. Mehr Informationen erhalten Sie nicht. Wo informieren Sie sich – wenn überhaupt?

Um die Gerüchteküche nicht zum Kochen zu bringen, sollten Sie genügend Informationen zur Verfügung stellen. Dies kann z.B. in einem Teamgespräch oder in einer E-Mail an alle Teammitglieder geschehen, in der Sie schreiben, dass Sie sich auf die Zusammenarbeit freuen und welche beruflichen Stationen und Interessen Sie haben. In einem persönlichen Gespräch mit den Mitarbeitern können Sie dann alles Wissenswerte zu deren Werdegang, Qualifikationen, Zielen und beruflichen Interessen erfahren. Bei dieser Gelegenheit haben Sie auch die Möglichkeit, Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen, indem Sie durch Ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit überzeugen. Ein Klima der Kooperation und gegenseitigen Unterstützung sollte bereits in den ersten Gesprächen entwickelt werden (vgl. Kopp, 2014, S. 134, 155).

Wenn Sie eine Antrittsrede halten, orientieren Sie sich an folgenden Punkten (vgl. Hofbauer; Kauer, 2014, S. 109):

- der Motivation für die Übernahme der Führungsposition
- den Herausforderungen, die Sie sehen
- Ihren Erwartungen an Ihre neuen Mitarbeiter
- Ihrem Führungsstil
- den Erwartungen, die Ihre Mitarbeiter an Sie haben können

- Ihrem Verständnis von Eigenverantwortung
- Ihrer Art und Weise, Vereinbarungen und Entscheidungen zu treffen
- der Unterstützung, die Sie sich von Ihren Mitarbeitern wünschen und die Sie Ihren Mitarbeitern geben können

Doch nicht nur ausreichend Informationen und eine Vertrauensbildung sind wichtig für einen guten Start als Führungskraft, sondern auch ein Netzwerk.



Halten Sie also Ausschau nach einflussreichen Vertrauten, die im Unternehmen gut vernetzt sind und die dadurch schnell an Informationen kommen (vgl. Kopp, 2014, S. 155).

Ein wichtiger Leitspruch für eine Führungskraft ist: „Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen.“ (Kopp, 2014, S. VIII) Das heißt, bevor Sie die Position eines Vorgesetzten einnehmen, ist es wichtig, dass Sie sich selbst kennen. Insbesondere Stresssituationen, von denen die ersten 100 Tage als Führungskraft gekennzeichnet sind, bringen uns in Handlungsmuster zurück, die in der frühen Kindheit geprägt wurden. Wenn Sie diese inneren Antreiber kennen, können Sie Ihr Verhalten und Ihr Handeln in bestimmten Situationen besser verstehen. Auch ist Ihr Verhalten gegenüber Ihren Mitarbeitern dann leichter nachvollziehbar.

Transaktionsanalyse zur Ermittlung der eigenen inneren Antreiber

Das Konzept der inneren Antreiber nach Kahler und Capers (1974) basiert auf der Transaktionsanalyse von Eric Berne. Diese wird zur Analyse und für einen lösungsorientierten Umgang bei Störungen und Konflikten zwischen Menschen angewandt. Die in der Kindheit erworbene Haltung sowie das sogenannte Lebensskript werden in der Transaktion zwischen den Menschen deutlich. Die Antreiber sind zunächst in der Kindheit entwickelt worden und haben sich nach und nach verfestigt. Bei den Antreibern handelt es sich um fünf Lebenskonzepte, die Menschen in problematischen Situationen, die Stress auslösen, automatisch anwenden, weil diese Lebenskonzepte sich in der Lebensgeschichte als hilfreich erwiesen haben (vgl. Kälin; Müri, 2005).

Es ist wichtig, dass Sie Ihre Antreiber und Ihre Führungsstärken kennen. Letztere können Sie zur Ausübung Ihrer Führungsaufgaben nutzen. Berücksichtigen sollten Sie auch Ihre offengelegten Schwächen.

In der folgenden Übung können Sie Ihre eigenen Antreiber identifizieren und somit Ihr Führungsverhalten besser reflektieren.


Übung 1.8: Was treibt mich an?

Bewerten Sie die die folgenden Aussagen so, wie Sie sich im Moment selbst sehen.
Geben Sie

1 Punkt, wenn die Aussage überhaupt nicht zutrifft,

2 Punkte, wenn sie selten zutrifft,

3 Punkte, wenn sie eher zutrifft,

4 Punkte, wenn sie häufig zutrifft und

5 Punkte, wenn die Aussage absolut zutrifft.

Tragen Sie die Punkte in der untenstehenden Tabelle (vgl. Kopp, 2014, S. 24 f.) ein.

Nr.	Aussage	Punkte
1	Wenn ich etwas anpacke, dann mache ich es auch richtig.	
2	Ich bin ständig auf Trab.	
3	Ich fühle mich verantwortlich für das Wohlbefinden derer, die mit mir zu tun haben.	
4	Manche Leute geben einfach zu früh auf.	
5	Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.	
6	Ich liefere einen Bericht erst ab, nachdem ich ihn mehrfach überarbeitet habe.	
7	Ich löse meine Probleme gerne selbst.	
8	Ich bin diplomatisch.	
9	Ich mag es nicht, wenn andere sich mit unnützen Dingen aufhalten.	
10	Manchmal möchte ich meine Leute am liebsten anschieben.	
11	Gefühlsduselei hat am Arbeitsplatz nichts zu suchen.	
12	Ich nehme ungern Hilfe von anderen an.	
13	Viele Menschen scheuen Anstrengungen.	
14	Ich sage eher: „Können Sie es nicht einmal versuchen?“, anstatt „Versuchen Sie es bitte“.	
15	Ich habe oft das Gefühl, dass „noch mehr drin gewesen wäre“.	
16	Es ist mir unangenehm, andere zu kritisieren.	
17	Ich liebe es, wenn Dinge wie am Schnürchen laufen.	
18	Ich bin überzeugt: „Ohne Fleiß, kein Preis.“	
19	Mein Motto lautet: „Geht nicht, gibt's nicht.“	

20	Ich mag es, wenn ich ganz in einer Sache aufgehen kann.	
21	Ich plane gerne alles bis ins kleinste Detail.	
22	Ich will mit allen Leuten gut auskommen.	
23	Man muss auch mal die Zähne zusammenbeißen können.	
24	Ich habe oft das Gefühl, dass man die anderen erst mobilisieren muss.	
25	Ich bin mitfühlend.	
26	Was ich anfangs, bringe ich auch zu Ende.	
27	Wenn ich einmal krank bin, versuche ich so schnell wie möglich wieder auf die Beine zu kommen, denn ohne mich laufen die Dinge einfach nicht so, wie sie sollten.	
28	Ich bin zufrieden, wenn alles perfekt funktioniert.	
29	Manchmal könnte ich platzen vor Ungeduld.	
30	Meine Arbeitsweise ist systematisch und gründlich.	

Übertragen Sie nun Ihre Punkte auf den Punkteschlüssel und addieren Sie die Punktezahlen.

Antreiber	Nummer der Frage	Summe
Sei perfekt!	1 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 21 <input type="checkbox"/> 28 <input type="checkbox"/> 30 <input type="checkbox"/>	
Mach schnell!	2 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 17 <input type="checkbox"/> 24 <input type="checkbox"/> 29 <input type="checkbox"/>	
Streng dich an!	4 <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 18 <input type="checkbox"/> 19 <input type="checkbox"/> 26 <input type="checkbox"/>	
Mach es allen recht!	3 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> 16 <input type="checkbox"/> 22 <input type="checkbox"/> 25 <input type="checkbox"/>	
Sei stark!	5 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 23 <input type="checkbox"/> 27 <input type="checkbox"/>	

Ein hoher Wert weist auf einen inneren Antreiber hin, insbesondere mit einem Antreiber ab 24 Punkten sollten Sie sich mit den Gründen für diesen Antreiber beschäftigen und Ihr Führungsverhalten reflektieren.

Anhand der folgenden Übersicht (vgl. Tab. 1.4), können Sie nun ermitteln, welche Stärken und Schwächen im Führungskontext jeweils mit welchem Antreiber zusammenhängen.

Tab. 1.4: Stärken und Schwächen der Antreiber im Führungskontext (vgl. Kopp, 2014, S. 18 f.)

Antreiber	Führungsstärke	Führungsschwäche
„Sei perfekt!“	Sie motivieren Ihre Mitarbeiter als Vorbild, insbesondere durch Ihre Perfektionen und Ihren Fleiß. Ihr hohes Qualitätsbewusstsein führt zu Bestleistungen im Team. Sie spornen Ihre Mitarbeiter nach folgenden Devisen an: „Aus Fehlern können wir lernen“ und „Wir haben zwar schon Gutes erreicht, aber wenn wir uns weiter anstrengen, können wir uns noch verbessern.“	Sie üben gerne Leistungsdruck aus und sind intolerant gegenüber Fehlern. Sie sehen nur großen Erfolg, kleinere positive Entwicklungen übersehen Sie, sodass die Mitarbeiter denken: „Egal wie wir uns anstrengen, wir erfahren kaum Wertschätzung.“
„Streng dich an!“	Sie haben Ausdauer und sind optimistisch in Bezug auf die Ziele. Ihre Mitarbeiter motivieren Sie, indem Sie sich gegenseitig unterstützen.	Sie arbeiten nicht nur selbst an der Belastungsgrenze, sondern überfordern auch Ihre Mitarbeiter, indem Sie Leistungsdruck ausüben.
„Mach schnell!“	Sie sind entscheidungsfreudig und zielfokussiert.	Sie verbreiten schnell Hektik und Unruhe, treffen vorschnelle Entscheidungen.
„Mach es allen recht!“	Sie sind teamfähig und einfühlend. Ihren Mitarbeitern treten Sie freundlich gegenüber.	Sie sind konfliktscheu und wankelmütig. Dadurch haben Sie auch eine geringe Durchsetzungsfähigkeit.
„Sei stark!“	Sie sind sachlich und emotionslos, was v. a. in Konfliktsituationen wichtig ist. Bei Ihren Mitarbeitern wecken Sie durch Ihre Stärke Vertrauen.	Sie lassen Emotionen bei Mitarbeitern nur selten zu.

Die inneren Antreiber können Ihnen auch im Weg stehen, wenn Sie z. B. so perfekt sein möchten, dass Sie eine Aufgabe nie zu Ende bringen können oder sich in Details verlieren. Daher sind sogenannte „Erlauber“ für Menschen mit bestimmten Antreibern wichtig.

Wenn Sie folgende Antreiber kennzeichnen, sollten Sie sich ab und zu die anschließenden Sätze zu Herzen nehmen (vgl. Kopp, 2014, S. 18 f.):

- „Sei perfekt“: „80 % sind auch manchmal in Ordnung.“; „Ich kann aus Fehlern lernen.“
- „Streng dich an“: „Die Dinge fügen sich auch manchmal von alleine.“; „Ich schaffe das!“
- „Sei schnell“: „Erst wenn ich einen Überblick habe, entscheide ich, was zu tun ist.“; „Wenn ich es eilig habe, gehe ich langsam.“
- „Mach es allen recht“: „Meine Kompetenzen sind wichtig.“; „Ich stehe zu meiner Meinung, auch wenn sie anderen nicht gefällt.“
- „Sei stark“: „Ich nehme auch meine Schwächen an.“; „Ich darf meine Gefühle auch zeigen.“

Aber nutzen Sie auch die inneren Antreiber als Mittel, das Sie in bestimmten Situationen weiterbringt und letztlich somit auch Ihren Mitarbeitern zugutekommt.

Wenn Sie z. B. eine Neigung zum Antreiber „Streng dich an!“ besitzen, dann können Sie so lange an einer Aufgabe arbeiten, bis sie diese sehr gut erfüllt haben. Das bedeutet für Ihre Mitarbeiter, dass sie sich auf Sie verlassen können und Sie als Motivator und Vorbild sehen. Achten Sie jedoch auch darauf, ein gutes Vorbild zu sein, indem Sie sich auch Ruhepausen gönnen und nicht nur bis zur Leistungsgrenze arbeiten.

Zusammenfassung

Im ersten Kapitel wurde deutlich, dass Sie als Führungskraft eine Vorbildfunktion besitzen, die Sie über Kommunikation in unterschiedlicher Ausprägung erfüllen: verbal, nonverbal, paraverbal und extraverbal. Die verbale Kommunikation bezieht sich auf die gewählten Worte und den Satzbau, während die nonverbale Kommunikation jegliche Körpersprache und Mimik umfasst, die große Auswirkung auf das Verstehen der Nachricht auf der Empfängerseite haben. Die paraverbale Kommunikation wiederum wird vor allem in der Stimme deutlich: Je nach Stimmlage oder auch durch ein Räuspern können Sie den Inhalt einer Botschaft beeinflussen. Die extraverbale Kommunikation hingegen bemerken Sie vor allem auf der interkulturellen Ebene: So nimmt die räumliche Nähe in der Kommunikation und die Kleidung der Kommunikationspartner einen großen Einfluss auf das Senden und Verstehen der Nachricht. Alle diese vier Komponenten finden Sie auch in der schriftlichen Kommunikation wieder. Hier vermitteln z. B. das Layout und die Schreibweise einer E-Mail ebenso eine Botschaft wie die mündliche Kommunikation. Durch die Differenzierung der Ebenen Organisation, Teams, Mitarbeiter und Führungskraft wurde die Vielfalt der Kommunikation in der Führung deutlich. Demnach nimmt die Organisation einer Abteilung – gerne auch als Management bezeichnet – nur einen bestimmten Anteil der Führungsaufgabe ein. Das heißt konkret: Sie setzen als Führungskraft zwar auch Ziele und steuern Aufgaben, doch leiten Sie ebenso die Gruppenprozesse, managen Konflikte und entwickeln Ihre Mitarbeiter. Diese Führungsaufgaben erfordern ein hohes Maß an Kommunikation.

Führen, so wie es heute verstanden wird, hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verändert. Dieser Wandel spiegelt sich auch in der Kommunikation wider: Das Industriezeitalter zeichnete sich durch kurze und direkte Kommunikation zwischen Führungs-

kraft und Mitarbeitern aus, wobei der individuelle Beschäftigte nicht im Mittelpunkt stand. Dieser Blickwinkel hat sich im Konsumzeitalter verschoben und der einzelne Mitarbeiter, die Berücksichtigung der Organisationskultur sowie die strategische Führung rückten fortan in das Zentrum der professionellen Führung. Demzufolge entwickelten sich die transaktionale Führung und die transformationale Führung, die auf der einen Seite die Leistung gegen Bezahlung, auf der anderen Seite die Leistung durch Förderung der Mitarbeiter ermöglichen. Das Change-Zeitalter, das von Turbokapitalismus und Digitalisierung geprägt war, machte sich vor allem in den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bemerkbar: Die Privatisierung von staatlichen Krankenhäusern sowie die Zusammenlegung von Stationen seien hier nur als ein Teilbereich angeführt. Besonders deutlich wird der Wandel der Kommunikation im Bereich der Digitalisierung, indem mehr und mehr schriftlich kommuniziert wird. Wie der Name des Zeitalters schon besagt, prägen Unsicherheiten und ständige Veränderungen den Arbeitsalltag. Für heutige Führungskräfte gehören daher der Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern, Leistungsdruck und schnelles Reagieren zum Tagesgeschäft. Bei allen Herausforderungen ist Kommunikation sowohl vertikal als auch horizontal erforderlich. Kommunikation ist also im Laufe der Entwicklung nicht nur häufiger, sondern auch vielseitiger geworden.

Waren Sie zunächst Teammitglied und sind dann zur Führungskraft desselben Teams aufgestiegen, so birgt dieser Rollenwechsel Konfliktpotenzial. Wenn Sie jedoch offen die damit verbundenen neuen Erwartungen an das Team kommunizieren, gelingt der Übergang reibungsloser. Speziell die ersten 100 Tage als neue Führungskraft sind eine Bewährungsprobe. Je nach Ihren Vorerfahrungen und den Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter treffen Sie auf unterschiedliche Einstellungen, Erwartungen und Gefühlen. Auch hier erweist sich wieder eine offene Informationspolitik vor und zum Antritt als neue Führungskraft hilfreich. So können Sie z. B. in einer Antrittsrede Vertrauen aufbauen. Manche Verhaltensweisen können förderlich oder auch schädlich sein. Im Selbsttest zu den Antreibern auf Basis der Transaktionsanalyse hatten Sie Gelegenheit, diese Verhaltensweisen bei sich selbst zu erkennen. Die insgesamt fünf Antreiber „Sei perfekt!“, „Streng dich an!“, „Mach schnell!“, „Mach es allen recht!“ und „Sei stark!“ zeigen, welche Stärken und Schwächen Sie als Führungskraft besitzen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Auf welche vier Arten können Sie kommunizieren?
- 1.2 Worin liegt der Unterschied zwischen Führungskraft und Manager?
- 1.3 Wofür steht „VUCA“? Beschreiben Sie die einzelnen Punkte.
- 1.4 Nennen Sie die fünf Antreiber auf Basis der Transaktionsanalyse. Mit welchem Antreiber sind Sie gefährdet, sich und Ihre Mitarbeiter zu überfordern? Mit welchem Antreiber führen Sie Ihr Team zu Höchstleistungen?