



TN-Handout Workshop
`Professionelle MA-Führung in der Leitstelle`
7. Leitstellensymposium, 07.05.2019

**Diese Unterlagen sind
urheberrechtlich geschützt!
Copyright by IHR-Institut**



IHR Ansprechpartner:

Michael Steil

IHR – Institut für Human Resources
Rathausgasse 46 – 79098 Freiburg

Tel.: +49 (761) 2117-3003

Fax: +49 (761) 2117-2007

Mobil: +49 (172) 633 10 78

m.steil@ihr-institut.de
www.ihr-institut.de

I. Führungskompetenzen

Wie überall benötigen auch Führungskräfte (FK) in der Leitstelle entsprechende Kompetenzen, um die in der Stellenbeschreibung aufgeführten Aufgaben adäquat bewältigen zu können. Hierbei werden die für die Aufgabe notwendige Fachkompetenz und die Schlüsselkompetenzen. Zu den Schlüsselkompetenzen zählen

- die soziale Kompetenz, die z.B. durch Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, sowie Kompromissbereitschaft und Empathie dazu befähigt, in den Beziehungen zu Menschen situationsadäquat zu handeln
- die Methodenkompetenz, die es ermöglicht, beispielsweise durch Kreativität, Analysefähigkeit, vernetztem Denken und sprachlicher Eloquenz Aufgaben und Probleme zu lösen
- die Individualkompetenz, in denen sich die individuelle Haltung der FK zur Welt und insbesondere zur Arbeit ausdrückt. Dabei geht es um Aspekte wie z.B. das eigene Engagement, die Lern- und Entwicklungsbereitschaft, Flexibilität und Anpassungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbständigkeit, sowie Ausdauer und Belastbarkeit
- die Führungskompetenz, die beispielsweise die Kenntnis von Führungsinstrumenten, Teamleader-Qualitäten sowie das Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen umfasst und die eine FK benötigt, um ihrer Führungsfunktion und der damit einhergehenden Verantwortung gerecht zu werden
- die unternehmerische Kompetenz, die eine FK dazu befähigt, ein Unternehmen oder Teile eines Unternehmens nicht nur im Sinne des operativen Geschäfts, sondern auch im Sinne der strategischen Ausrichtung prozess- und ergebnisorientiert zu führen

Wie wichtig die einzelnen Kompetenzen sind, gilt es in Abhängigkeit zur Größe der Organisation, zur hierarchischen Stufe, zur Aufgabenstellung und zum Verantwortungsgrad der jeweiligen Führungskraft zu bewerten. Im Bereich der Schlüsselkompetenzen können folgende Kompetenzen unterschieden werden:

Zur Einschätzung der Bedeutung / Wichtigkeit der beschriebenen Kompetenzen inklusiver ihrer jeweiligen Ausprägungen empfehlend wir unsere IHR-Fragebogen „Kompetenzen einer Führungskraft“ zur Selbst- und Fremdeinschätzung.

II. Führungsstile

Führungsstil ist die Art und Weise, wie ein einzelner Vorgesetzter seine Mitarbeitenden führt. Man versteht darunter eine grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzten. Die Führungsstile haben sich im Laufe der Zeit immer weiter entwickelt. Personalführung kann gerade in Leitstellen ein sehr komplexer Vorgang sein. Der Erfolg durch einen bestimmten Führungsstil hängt von den Menschen, die geführt werden, der Situation und den Rahmenbedingungen, innerhalb derer geführt wird und dem eigenen Auftrag (ab. Die klassischen Führungsstile gehen auf Kurt Lewin und seine Untersuchungen zurück:

Autoritärer Führungsstil – maximale Kontrolle

Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, die Mitarbeiter führen aus.

Vorteil: → Klare Verantwortungsbereiche
→ schnelle Handlungsfähigkeit

Nachteil: → Distanziertes Dienstverhältnis

Kooperativer Führungsstil – maximale Einbindung

Gespräche und Abstimmung zwischen FK und MA stehen im Vordergrund.

Vorteile: → MA an Entscheidungen beteiligt
→ Eigenkontrolle der MA
→ Motivation der MA
→ Entlastung der Vorgesetzten

Nachteile: → Durchsetzungsprobleme der Vorgesetzten
→ Entscheidungsschwierigkeiten der Vorgesetzten

Laissez-faire-Führungsstil – maximale Freiheit

Die Mitarbeiter haben volle Freiheit.

Vorteil: → Entscheidungsfreiheit der MA
→ individuelle Stärken werden gefördert

Nachteil: → Orientierungslosigkeit
→ Hilflosigkeit

In einem modernen Führungsverständnis ist die Führungskraft in der Lage, entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, der Situation und den Rahmenbedingungen, sowie unter Berücksichtigung der Ziele und der daraus resultierenden Aufträge **situativ angemessen** zu reagieren. Die Festlegung auf nur einen der klassischen Führungsstile gilt als nicht mehr zeitgemäß. Empfohlen werden daher ein **situativer oder transformationaler Führungsstil**. Letzter versucht die individuellen / egoistischen Werte und Einstellungen der Geführten zu gemeinsamen langfristigen und übergeordneten Zielen zu transformieren.

II. Führungsinstrumente

1. Ziele vereinbaren

Ziele sind angestrebte Ergebnisse. Sie beinhalten daher immer einen Vergleich zwischen dem Ausgangszustand (Ist-Stand) und dem angestrebten Soll-Zustand. Die Vereinbarung zwischen Führung und Mitarbeitenden auf klare, überschaubare und realistische Ziele mobilisiert Energien. Zielvereinbarungen stellen einen zentralen Aspekt der Mitarbeiterjahres-Gespräche und / oder Entwicklungsgespräche dar. Ziele sollten SMART formuliert sein:

Ziele sind SPEZIFISCH und konkret!

Das angestrebte Ergebnis sollte klar und positiv formuliert sein.

Ziele sind MESSBAR und objektiv!

Ergebnisse müssen kontrollierbar, beobachtbar und auswertbar sein.

Ziele sind ATTRAKTIV und relevant!

Das Ziel ist für die Person reizvoll oder den Arbeitsbereich wichtig.

Ziele sind REALISTISCH und leistbar!

Das Ziel ist mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar.

Ziele sind TERMINIERT und zeitgebunden!

Zur Erreichung des Ziels wird ein Zeitpunkt und Zwischenschritte definiert.

2. Informieren

FK sollten ihre MA ausreichend informieren. Dabei gilt es zu definieren, welche Informationen für die MA notwendig sind, damit sie ihre Arbeit machen können, welche Informationen zum besseren Verständnis bestimmter Entscheidungen beitragen und welche Informationen nicht für MA bestimmt sind, weil sie dem Datenschutz unterliegen oder andere MA geschützt werden müssen (z.B. bei Personalentscheidungen). Es gilt: soviel Transparenz und Information wie möglich, so wenig Geheimnisse wie nötig!

Mit Blick auf die Generationen Y und Z ist es wichtig, neben den herkömmlichen Informationswegen (Aushang, Teambesprechung, schriftliche MA-Information) auch die digitale Informationsvermittlung zu nutzen.

3. Delegieren und Kontrollieren

Von Delegation spricht man, wenn Entscheidungskompetenzen und Aufgaben von einer Person auf eine andere übertragen werden. Es handelt sich dabei um eine spezifische Arbeitsteilung, da die Führungs- bzw. Ergebnisverantwortung beim Delegierenden bleibt, aber die Handlungs- bzw. Durchführungsverantwortung abgegeben wird. „Mach mal bitte“ klingt leicht - richtig zu delegieren ist jedoch deutlich anspruchsvoller.

Zur Führungsverantwortung zählt die Bestimmung über das Ausmaß der Delegation, die Auswahl und Kontrolle des Delegationsempfängers, die Formulierung der Aufgabe und die notwendige Information. Je schwieriger die Aufgaben sind, umso weniger eignen sie sich dazu, delegiert zu werden. Andererseits kann die Komplexität von Aufgaben steigen, je höher die Qualifikation und die Kompetenz des Delegationsempfängers sind.

Der Vorgesetzte hat trotz Delegation von einigen Aufgaben an seine Kollegen noch immer die Verantwortung hierfür, weshalb die Kontrolle der Erledigung von Aufgaben sehr bedeutsam ist. Die Kontrolle wird jedoch gerne als „Traust Du mir das etwa nicht zu?“ oder vielleicht sogar als Vertrauensbruch angesehen. Daher gilt es im Zusammenhang der Delegation einige Regeln zu beachten:

- Überprüfen Sie, was, warum und ob Sie tatsächlich delegieren wollen. Unterscheiden Sie dabei wichtige und weniger wichtige Aufgaben. Schaffen Sie sich Freiräume durch die Delegation weniger wichtiger Aufgaben.
- Definieren Sie die Aufgaben, Teilaufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen klar und eindeutig. Es sollte klar sein, was Sie von wem wie bis wann erledigt haben wollen.
- Überlegen Sie, wer am besten für die Aufgabe in Frage kommt. Hat der entsprechende auch die notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten?
- Informieren Sie den Delegationsempfänger (am besten schriftlich) umfangreich und rechtzeitig und legen Sie seine Kompetenzen und Verantwortungsbereiche fest. Fragen Sie zuvor nach dessen Bereitschaft, die Aufgabe(n) zu übernehmen.
- Informieren Sie betroffene Stellen über die Aufgabendelegation und die damit verbundenen Befugnisse.
- Koordinieren Sie die delegierten Aufgaben und vermeiden Sie Rück- und Weiterdelegationen. Lassen Sie sich vom Fortschritt der delegierten Aufgabe informieren, ohne dabei eigenverantwortliches und selbständiges Handeln einzuschränken. Geben Sie Feedback, inwieweit ihre Erwartungen erfüllt wurden.
- Geben Sie komplette Aufgaben ab und nicht nur Teilaufgaben.
- Vermeiden Sie, eine Aufgabe an 2 Mitarbeitende zu übertragen.

Ob und wie Mitarbeitende die in der Stellenbeschreibung aufgeführten und ihnen zusätzlich angetragenen bzw. delegierten Aufgaben zufriedenstellend ausführen, gilt es vonseiten der FK zu kontrollieren. Vielen FK fällt die Kontrolle von MA schwer, weil sie bei nicht zufriedenstellender Ausführung von Tätigkeiten durch den MA eine entsprechende Rückmeldung nach sich ziehen sollte. Dies ist v.a. für FK, die vom Kollegen zum Vorgesetzten wurden, mangels Autorität nicht einfach. Die Kontrolle von MA fällt leichter, je klarer und objektiver Ziele formuliert und Aufgaben delegiert wurden. Zudem kann es helfen, zu wissen, wie ein konstruktives Feedback bzw. Kritikgespräch auch motivierend wirken kann.

5. Konstruktiv Feedback geben

Feedback geben bedeutet, dem MA eine Rückmeldung zu dessen momentanen Verhalten zu geben und soll die Kommunikation fördern sowie eine konstruktive Kritik ermöglichen. Es ist immer dann sinnvoll, wenn eine Situation bzw. ein Verhalten verstärkt oder verändert werden soll. Letzteres kann z.B. sein, wenn Verhalten hemmend oder blockierend wirkt und verhindert, das formulierte Ziel zu erreichen oder wenn das Verhalten eines Mitarbeiter oder einer Mitarbeitergruppe so stört, das die Arbeitsfähigkeit aller behindert ist. Ein konstruktives Feedback entfaltet die volle Wirkung, wenn es sich möglichst konkret auf ein Verhalten in einer bestimmten Situation bezieht und zwischen Wahrnehmung und Wirkung unterscheidet. Hierbei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von Lob und Kritik zu achten! Lob und Anerkennung stärken das Selbstwertgefühl des MA.

Regeln für Feedback-Geber

- Geben Sie Ihren persönlichen Eindruck wieder und beziehen sich dabei nur auf sich. **(Ich-Botschaften)** – *KEINE Dritten einbeziehen „man, andere...“.*
 - Beschreiben Sie Ihre Beobachtungen – *KEINE Bewertung, KEIN Urteil*
 - Seien Sie **konkret**, geben Sie klare und präzise Informationen, die Sie selbst beobachtet haben. – *NICHT allgemein und vage*
 - Beziehen Sie sich nur auf sehr **zeitnahe Situationen**. – *NICHT alte Kamelle beschreiben*
 - Beziehen Sie sich nur auf das **Verhalten** des anderen. – *NICHT charakterbezogen*
 - Prüfen Sie Ihre eigenen Motive und Ihre Urteilsfähigkeit.
 - Ihr Gesprächspartner muss die Chance erhalten, auszureden und Stellung zu nehmen.
- Konstruktives Feedback ist auf gemeinsame Zukunft ausgelegt!!!**

Das konstruktive Feedback kann in ein motivierendes Kritikgespräch eingebettet werden, um die Wahrscheinlichkeit auf ein positives Gesprächsergebnis zu steigern.

Das motivierende Kritikgespräch – die PO-WWW-ER-Methode

PO - Positiver Gesprächseinstieg: Ich Sorge für eine angenehme Atmosphäre

1. **W` : Wahrnehmung:** Ich schildere in Ich-Form zeitnah die konkrete Beobachtung einer Situation bzw. eines Verhaltens des Feedback-Empfängers.
2. **W` : Wirkung:** Ich schildere die Wirkung, die das Verhalten des Feedback-Empfängers auf mich oder andere hinterlassen hat.
3. **W` : Wunsch:** Ich formuliere, was ich mir von meinem Gesprächspartner in Zukunft an Verhaltensweise wünsche.

ER – Erfolg: Ich erläutere meinem Gegenüber, welchen Nutzen oder Erfolg er hat, wenn das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Das motiviert MA eher, ihr Verhalten zu ändern.

6. MA fördern und entwickeln

Bei der Förderung und Entwicklung von MA gilt: Schmerz vermeiden – Freude gewinnen!

Schmerz-Prinzip: Ermahnungen, Verwarnungen, Abmahnungen, Beurteilungen

Freude-Prinzip: Anerkennung, Weiterentwicklung, Herausforderungen

Normalerweise haben Menschen den natürlichen Antrieb und Motivation, etwas zu gestalten und erfolgreich zu sein. Die stärkste Motivation ist die Selbstmotivation! Daher sollten wir vor allem mit intrinsischen Anreizen, die aus dem Menschen selbst kommen, motivieren:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Klare Aufgabenstellung | → Stärkung der Sinnhaftigkeit |
| 2. Delegation von Verantwortung | → Stärkung der Selbstwirksamkeit / Ideen |
| 3. Zielvereinbarung | → Persönliches Interesse und Zielerreichung |
| 4. Förderung von Fähigkeiten | → Weiterentwicklung |
| 5. Regelmäßiges Feedback | → Standortbestimmung |
| 6. Anerkennung von Leistung /Lob | → Stärkung des Selbstwertgefühls |
| 7. Teamwork | → Stärkung der Kollegialität |

Die Anreize, die die Selbstmotivation unterstützen, befriedigen das Bedürfnis nach Sicherheit, nach sozialer Anerkennung und stärken das Selbstwertgefühl. Sie sind eine hervorragende Basis für Einsatzfreude, Engagement und Leistungswille. Man geht davon aus, dass jeder Mensch eine Motivation hat – manche Motivation ist jedoch im Arbeitskontext nicht oder nur bedingt „bedienbar“ (siehe z.B. MA, deren Motivation es ist, möglichst viel zu bekommen und dabei möglichst wenig zu geben)