

» Themen. Autoren. Inhalte.



Foto: beige stellt

„Management und Leadership beinhalten unterschiedliche Fähigkeiten, die eine Führungskraft beherrschen sollte. Selten ist beides in ein und derselben Person vereint. Kann eine Führungskraft überhaupt noch diesen vielen Anforderungen gerecht werden, fragt **Mag. Thomas Zobl**. Ja, sie kann. Worauf zu achten ist, und warum Führungskräfte sich ihrer Rolle mehr denn je bewusst sein müssen, lesen Sie [ab Seite 3](#)



Foto: www.tobias-froehner.de

„Welche Wege könnten wir beschreiten, um sicherzustellen, dass unser Unternehmen künftig über die voraussichtlich benötigten Kompetenzen verfügt?“ Dieser Frage geht **Dr. Georg Kraus** in seinem Artikel über die strategische Planung in der VUCA-Welt nach. Kein Stein bleibt mehr auf dem anderen und dennoch müssen Unternehmen ihre Personalpolitik planen. Einen Kompass, um den Kurs zu halten, gibt es [ab Seite 6](#)



Foto: Campus Verlag

„Wenn Sie mit einem Kampfdialektiker in eine Auseinandersetzung gehen, kann dieser aus Ihrer Körpersprache und Ihrem Sprechverhalten ableiten, ob Sie ein Kontrahent auf Augenhöhe sind“, schreibt **Dr. Albert Thiele** in seinem Buch „Sag es stärker! Das Trainingsprogramm für den verbalen Schlagabtausch“. BILDUNGaktuell bringt [ab Seite 9](#) einen Auszug aus dem Buch, in dem Sie erfahren, wie Sie sich gegen unfaire Gesprächspartner erfolgreich zur Wehr setzen.

IMPRESSUM

Medieninhaber & Herausgeber:
Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als „Werbung“ gekennzeichnet.

COPYRIGHT:
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

LEARNTEC | Internationale Fachmesse und Kongress

Die Nr. 1 in digitaler Bildung
Schule | Hochschule | Beruf



www.learntec.de

24. – 26. Januar 2017
Messe Karlsruhe
LEARNTEC



IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse



Flexibel führen, aber richtig

Nicht nur die Mitarbeiter eines Unternehmens sind verschieden, sondern auch die Aufgaben, die an eine Führungspersönlichkeit herangetragen werden. Wie Sie der hohen Anforderung gerecht werden, erfahren Sie von **Mag. Thomas Zobl**

Als Führungskraft kommt Ihnen eine verantwortungsvolle Rolle zu: Zum einen geht es darum, die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Auge zu behalten. Gleichzeitig wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt und gefördert werden. Management und Leadership beinhalten unterschiedliche Fähigkeiten, die eine Führungskraft beherrschen sollte. Selten ist beides in ein und derselben Person vereint. Kann eine Führungskraft überhaupt noch diesen vielen Anforderungen gerecht werden?

Im Folgenden ein paar Anregungen, wie Sie die oben beschriebene Spannung bewältigen und damit Ihre Wirksamkeit als Führungskraft erhöhen können:

Wenn Empowerment an seine Grenzen stößt

Der situative Führungsstil geht davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, je nach Reifegrad, unterschiedlich geführt werden: unter Beachtung des jeweiligen Entwicklungsstandes und in Bezug auf Fachkenntnis, Erfahrung sowie Motivation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem ausgeprägtesten Reifegrad (ausgeprägtes Knowhow und hohe Motivation) benötigen nach diesem Modell kaum mehr klare Zielvorgaben oder Begleitung.

In der Praxis sind Rahmenbedingungen und Ressourcen aber oft knapp und der Druck bei der Bewältigung von Aufgaben steigt. Hier besteht die Gefahr, dass gerade bei Schlüssel- »

personen mit großem Erfahrungsschatz ein Motivationsabfall eintritt. In der Führung sollte diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb wieder vermehrt Aufmerksamkeit gegeben werden. Vor allem die Führungsaspekte des „Leadership“ (Vision geben, Sinn vermitteln, Entwicklungs-Chancen aufzeigen) sind gefragt.

Klarheit über die eigene Rolle

Führungskräfte, die noch vor Kurzem selbst Mitarbeiter waren, haben oft Schwierigkeiten in der Abgrenzung. Um selbstsicher führen zu können, muss zuerst Klarheit über die eigene Rolle als Führungskraft vorhanden sein. Wenn Führungskräfte ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen und bereit sind ihr Verhalten zu reflektieren beziehungsweise Feedback einzuholen, wird sich neben Stärkung des Selbstvertrauens auch das Vertrauen der Mitarbeiter erhöhen.

Kollektive Führung — One voice

Noch entscheidendere Bedeutung hat die Klarheit der Führungsrolle bei Führungsteams, die gemeinsam zu entscheiden haben. Häufig wird zu wenig Zeit aufgewendet, um ein kollektives Bewusstsein über Entscheidungen, die von allen zu tragen sind, zu definieren. Fehlt diese Klarheit des Führungsteams, so verläuft die Kommunikation nicht einheitlich, da jede Führungskraft unterschiedliche Informationen an die Mitarbeiter weitergibt. Ziel sollte daher sein, als „One Voice“ aufzutreten.

Um wirksam zu delegieren, ist es entscheidend als Führungskraft darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die zu erledigende Aufgabe gut erfüllt und Aufgaben wirklich abzugeben.

Warum auch Delegation direkte Anteile benötigt

Um wirksam zu delegieren, ist es als Führungskraft entscheidend, Aufgaben wirklich abzugeben und darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die zu erledigende Aufgabe gut erfüllt. Delegation erfordert in der Anfangsphase Zeit. Viele Führungskräfte verzichten deshalb auf die Delegation, statt sich bewusst Zeit zu nehmen, eine klare Auftragserteilung der zu delegierenden Aufgaben vorzunehmen (direktive Anteile).

Teamtypen und Auswirkung auf die Führungsaufgabe

Vor allem in Konfliktsituationen hilft es, sich in



die Rolle der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu versetzen. Wir neigen dazu, unser Verhalten stark an unserem gewohnten eigenen Persönlichkeitsmuster auszurichten. Ziel sollte sein, sich am Persönlichkeitstyp (z.B. intro- oder extrovertiert, strukturiert oder flexibel, sachlich oder emotional) zu orientieren. Führungskräfte, die das tun, stellen bald fest, dass Vielfalt im Team mehr Vorteile als Nachteile bringt.

Führen ohne disziplinarische Verantwortung

Immer öfter sind die fachliche und disziplinarische Verantwortung nicht mehr in ein und derselben Person vereint. Vor allem in Projektteams, Matrixorganisationen und interdisziplinärer

Zusammenarbeit zwischen Abteilungen finden sich derartige Strukturen wieder. Führen ohne disziplinarische Verantwortung bedingt, dass Führen durch Überzeugung der Mitarbeiter in den Vordergrund rückt. Erst wenn die Mitarbeiter den Sinn nachvollziehen können, steigt die Chance, dass die zu erledigende Aufgabe erfüllt wird.

Führen in Zeiten der Veränderung: Worauf es wirklich ankommt

Veränderungen in Unternehmen stehen überall an der Tagesordnung. Es gilt, oft schnelle und riskante Entscheidungen unter Druck treffen zu müssen. Um wirklich Nachhaltigkeit im Change-Prozess zu erzielen, ist der partizipative Führungsstil ein MUSS: die Beteiligung der Mitarbeiter steht im Vordergrund. Häufig wird gerade in Veränderungsprozessen der Wandel zu rasch eingeleitet und zu wenig Zeit für die Mitarbeiter aufgewendet, den Change zu verarbeiten. Hinter Widerständen steckt fast immer Angst. Wieder ist Leadership gefragt: Es gilt zu erkennen, wo die Ängste liegen und wie die Mitarbeiter gut abgeholt werden können. Durch ein für alle erkennbares Ziel, Nutzung der Stärken der Teammitglieder, eindeutige Verantwortung und beiderseitige Konfliktfähigkeit, entsteht Vertrauen.

Differenzierte Führung mit Konsequenzen

Jeder Mitarbeiter reagiert anders in Zeiten der Veränderung. Die differenzierte Führung steht »

im Mittelpunkt: Menschen, die bereit sind, den neuen Weg mitzugehen, sollten dafür Anerkennung bekommen, beteiligt und gefördert werden. Bei Personen, die trotz guter Unterstützung nicht bereit sind, sich zu integrieren, sollte rechtzeitig über entsprechende Konsequenzen nachgedacht werden.

Oft reicht der Widerstand einer Person eines Teams aus, um das gesamte Teamgefüge zu destabilisieren. Sie stehen als Führungskraft in Zeiten der Veränderung besonders unter Beobachtung!

Auf die Passung Führungskraft und Organisation kommt es an

Nicht jede Führungskraft „passt“ aufgrund Ihrer Werthaltung, der Persönlichkeitsmerkmale und ausgeprägter Kompetenzen zu jedem Unternehmen. Auch ist es wichtig zu berücksichtigen, in welcher Phase sich ein Unternehmen gerade befindet und ob die Möglichkeit besteht, die Unternehmenskultur mitzugestalten. Ist die Übereinstimmung nicht gegeben, ist für Unternehmen und Führungskraft eine rasche Veränderung das Sinnvollste.

Das Spannungsfeld zwischen Management und Leadership

Es ist für Führungskräfte herausfordernd, die betriebswirtschaftliche Steuerung des Unternehmens (Management) zu verantworten und zeitgleich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und zu entwickeln (Leadership). Beides erfordert unterschiedliche Kompetenzen.

Wichtig ist, sich immer bewusst zu machen, in welcher Rolle ich gerade führe (Klarheit in der Rolle): Bin ich in der Manager-Rolle, so steht Sachlichkeit im Vordergrund, in der Leadership-Rolle hingegen sind Empathie und Überzeugung gefragt. Genau diese Klarheit in der Rolle wird durch den Leitsatz „freundlich zur Person, hart in der Sache“ gut ausgedrückt.

Mag. Thomas Zobl war viele Jahre in Unternehmen für die strategische Personalentwicklung verantwortlich. Sein Schwerpunkt besteht in der Begleitung von Führungskräften bei Veränderungsprozessen.

Im Seminar „Situationsangepasstes Führen“ bzw. „Führungswerkstatt – Führungsarbeit in der Praxis“ besteht die Möglichkeit, innerhalb von 2 Tagen die oben beschriebenen Themenstellungen in der eigenen Führungsrolle vertiefend zu reflektieren. Ziel ist es, seinen authentischen Führungsstil zu finden und sich in jeder Situation bewusst zu sein, in welcher Rolle man sich gerade befindet.

SEMINARTIPPS:

» Situationsangepasstes Führen

Termine: Do, Fr 27.-28.4.2017

Ort: wkocampuswien

» Führungswerkstatt – Führungsarbeit in der Praxis

Termine: Do, Fr 23.-24.11.2017 und Do, Fr 14.-15.6.2018

Ort: wkocampuswien

 **Klick! www.zobl-consulting.at**

 **Klick! www.wifi.at/managementforum**



TRAVELbusiness
Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis

**Top-Informationen,
Nachrichten, Trends
und wichtige Tipps für
Ihre Geschäftsreise!**

www.TRAVELbusiness.at