IST FÜHRUNG ERLERNBAR

LEITFADEN FÜR HR & PERSONALLEITUNGEN

von

Katja Schäfer

MINDSTONE Coaching

WWW.KATJA-SCHAEFER.DE

TEAMLEITUNG GESUCHT!

Nachwuchsführungskräfte finden ist nicht immer einfach.

In diesem Artikel gibt es Tools & Lösungsansätze, wie Sie als Personalverantwortliche Ihre Leistungsträger erkennen und Führungspositionen gut und nachhaltig besetzen können.

Viel Spaß beim Lesen

WIE TICKT MEIN GEGENÜBER?

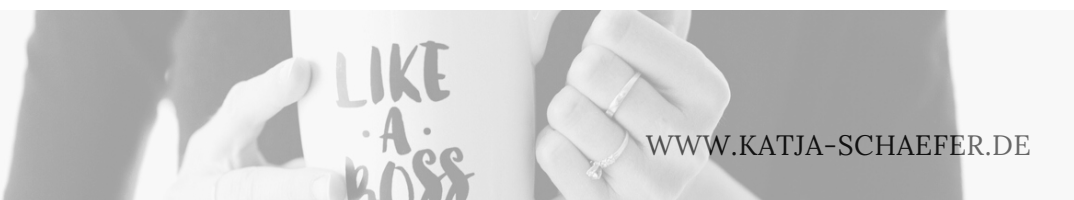
Im ersten Gespräch bilden Sie sich einen Eindruck Ihres Gegenübers. Damit Sie die Charaktere ein bisschen einsortieren können, um zu erkennen, was welchen Kandidaten ausmacht, stelle ich Ihnen vier Typen vor.

Volker Vorwärts ist unser erster Kandidat.
Ihr erster Eindruck ist: Volker ist selbstbewusst, denkt nach vorne, wirkt, als könnte er gut und schnell Entscheidungen treffen.

Der klassische Chef-Typ. Zunächst. Wenn man ein bisschen hinter die Kulissen schaut, ist Volker auch jemand, der eher ungeduldig und möglicherweise zu schnell unterwegs ist, wenn es darum geht, andere mit ins Boot zu holen. Volker als Chef braucht also jemanden im Team, der ihn ein bisschen bremst und empathisch zeigen kann, wo die anderen im Team stehen. Besonders wichtig ist das in Veränderungsprozessen. Sonst steht ein Chef wie Volker schnell allein am Ziel und merkt dann erst, dass das Team nicht mitgekommen ist.

Susi Spaßvogel als Chefin
Ihr erster Eindruck: Sie bringt auf jeden Fall gute Stimmung ins Team. Susi wird sich sehr schnell sehr wohlfühlen, wenn sie ihre beste Fähigkeit zu Netzwerken nutzen kann.

Sie erkennen Susi Typen daran, dass sie jeder und jede im Unternehmen innerhalb weniger Wochen kennt. Susi als Chefin braucht unbedingt jemanden, der Ruhe und Struktur gibt und ihr auch die Dinge abnimmt, die mit kleinen Zahlen und Exeltabellen zu tun haben.



DER ERSTE EINDRUCK

Heiner ist Ihnen empfohlen worden und schon lange im Unternehmen
Ihr erster Eindruck:
Heiner Harmonie würde sich niemals als Boss bezeichnen. Heiner ist eigentlich eher wie ein Papa, der sich um alle kümmert.

Typen wie Heiner bewerben sich eher in Bereichen, die sie kennen. Empathie und Fürsorge sind seine großen Stärken. Er bringt Ruhe ins Team und ist ein guter Zuhörer. Heiner braucht jedoch einen Sparringspartner, der Dinge auf den Tisch bringt, wenn etwas nicht stimmt. Und zwar entspannt aber deutlich. Typen wie Heiner kehren vor lauter Harmoniebedürfnis auch mal das ein oder andere Problem unter den Teppich. Herausforderungen und Veränderungen mag Heiner nicht gerne. Hier darf die Führungskraft auf höherer Ebene ihn von vorneherein mit ins Boot holen, damit der Weg zum Ziel gemeinsam gegangen werden kann.

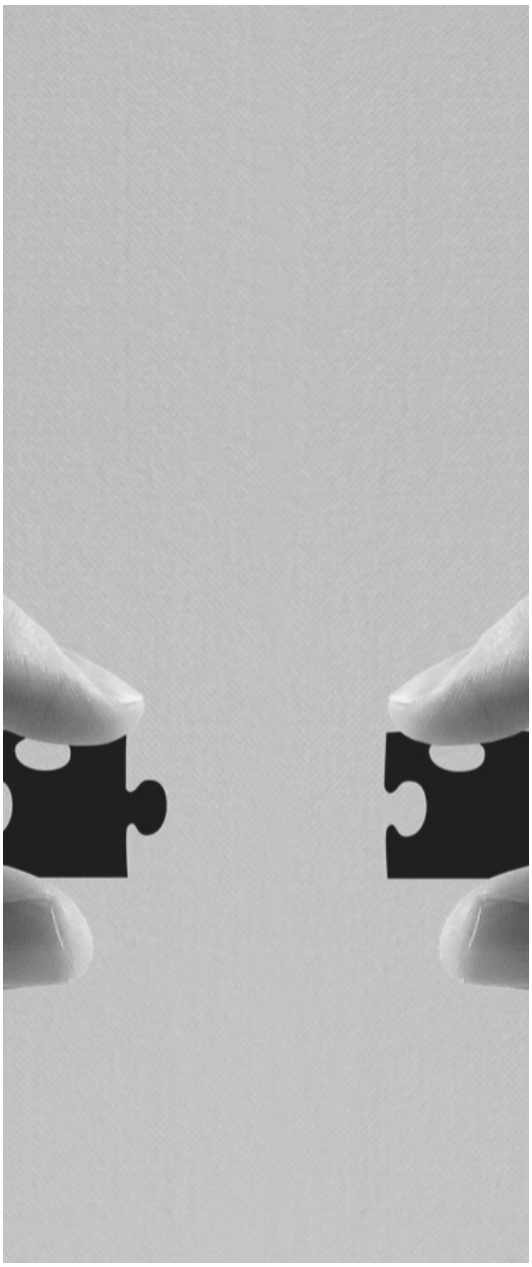
Franzi Fakten ist im Unternehmen bekannt als sehr korrekt
Ihr erster Eindruck:
Ein wenig kühl und reserviert aber bestens vorbereitet.

Jemanden wie Franzi als Chefin zu haben kann dann anstrengend werden, wenn es um Menschlichkeit im Team geht oder wenn etwas entschieden werden muss. Menschen wie Franzi sind oftmals perfektionistisch veranlagt und sehr kritisch. Gegenüber sich und auch anderen. Den Start in die Führungsposition kann erleichtern, wenn Franzi jemanden an die Seite bekommt, der sie aus der Reserve holt und gleichzeitig zeigt, dass Führungskompetenz und Fachkompetenz sowie Management und Leadership zwei unterschiedliche Dinge sind.

Wenn Ihnen unsere Bewerber:innen gefallen, habe ich am Ende dieses Ebooks noch eine Überraschung für Sie.

TEAM & TEAMLEITUNG

Welcher Charakter passt zu welchem Team?



Eine Führungskraft mit hohem Volker Vorwärts Anteil kann ein Team auch mal aus der Reserve locken. Eine Susi Spaßvogel gibt einem Team Raum, kreativ zu denken und auch mal den ein oder anderen Fehler zu machen. Ein Heiner bringt Ruhe und Entspannung und Franzi Typen sind dort gut, wo es darum geht, Dinge kritisch zu hinterfragen und kleine Meilensteine zu setzen. Wir alle haben jeden Typen in uns. Jede:r zu unterschiedlichen Anteilen.
Machen Sie sich bewusst, welche Führungskraft das Team braucht.

Ein weiterer Tipp:
Viele Führungskräfte suchen Ihre Nachfolger:innen nach Sympathie aus. Sie erkennen wahrscheinlich, wo hier das Problem liegen könnte. Sympathische Menschen ähneln dem eigenen Charakter. Hier ist Ihre neutrale Sicht ein wertvoller Hinweis, um zwischen Team und Führungskraft ein passendes Match zu erreichen. Genauso schwierig kann es sein, wenn ein ganzes Team nur aus sehr ähnlichen Charakteren besteht. Stellen Sie sich ein reines Volker Vorwärts Team vor. Hier kracht es richtig. Nur Susi Spaßvogel Teams könnten sehr chaotisch werden. Ein Heiner Harmonie Team kommt bei Veränderungen richtig in Schwierigkeiten und nur Franzi Fakten - das ist die Atmosphäre etwas kühl.
Fazit: Ein guter Mix aus unterschiedlichen Charakteren ist Schlüssel für erfolgreiche Teams.

FÜHRUNGS- & FACHKOMPETENZ

Fach- und Führungskompetenz unterscheiden

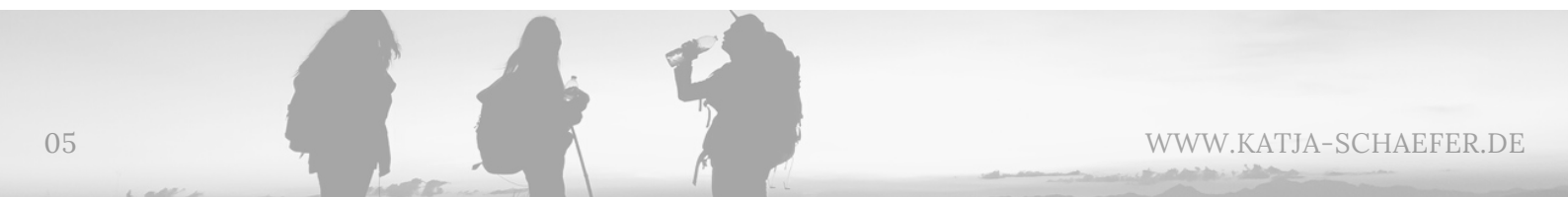
Es ist wichtig, dass eine Führungskraft das Tagesgeschäft versteht und damit die Probleme und den Alltag Ihrer Teammitglieder. Sie muss jedoch nicht die beste Fachkompetenz haben. Auch junge, neue Führungskräfte ohne viel Erfahrung können demnach gute Führungskräfte werden.

Sie können Ihren Neueinsteiger fragen, was Führungskompetenz für sie oder ihn bedeutet. Kommen hauptsächlich fachliche Themen, wie es möglicherweise bei Typen wie Franzi Fakten und Heiner Harmonie der Fall ist, darf nachjustiert werden.

Typen wie Volker oder Susi bewerben sich gerne auf Stellen, die wenig oder nichts mit der vorherigen Rolle zu tun haben müssen. Ganz nach dem Motto: Challenge accepted! bei Volker oder: 'Das schaff ich doch mit links' bei Susi. Hier gilt es, die Fachkompetenz so aufzubauen, dass unsere beiden zumindest eine gute Vorstellung davon haben, mit welchen Herausforderungen und Aufgaben die einzelnen Mitarbeiter:innen täglich zu tun haben.

Was bedeutet für Sie Führungskompetenz?
Welche Aufgaben, Verantwortungen und Charaktereigenschaften hat eine gute Führungskraft für Sie?
Sehen Sie Parallelen zu den dargestellten Charakteren und Ihrer Praxis?

Der folgende Abschnitt gibt Impulse zum Thema Führungskompetenz.



DEN ÜBERBLICK BEHALTEN

Beam me up! Trauen Sie Ihrem Kandidaten oder Kandidatin zu, aus der "Ich-Perspektive" hoch in die "Wir-Perspektive“ des Teams zu schlüpfen, um auch in Krisensituationen den Überblick zu behalten?

Hat die zukünftige Führungskraft so viel Feingefühl für gelebte Teamkultur und Werte im Team? Dann ist viel erreicht.

Diese Menschen behalten eher die Ruhe, wenn es im Team kriselt und können eine Balance herstellen, wenn die Stimmung im Team sinkt. Noch eine Ebene höher schafft es Ihr Bewerber oder Bewerberin die Unternehmenskultur und Ziele des Unternehmens mit in den Führungsalltag einzubeziehen. Dabei kann zwischen den Ebenen Ich, Team und Unternehmen gewechselt werden. Zum Beispiel, wenn es darum geht, eigene gelebte Werte mit die des Teams und der einzelnen Personen wie des Unternehmens abzugleichen und auszuloten.

Entscheidungen treffen – auch in schwierigen Situationen

Trauen Sie Ihrem Bewerber auf die Führungsposition zu, jemanden im Team zu kündigen und das nicht über die Verwaltung per Post sondern wertschätzend und persönlich?

Eine weitere Kompetenz ist die Fähigkeit schwierige Entscheidungen mit Bedacht und Ruhe zu treffen. Hier darf die Führungskraft aus dem Ego aussteigen, um die ganze Landkarte „Team“ zu sehen. Dennoch ist es wichtig, dass die Entscheidung authentisch getroffen wird und die Führungskraft hinter dieser steht. Die Balance zwischen Einbezug des Teams oder anderen Kolleg:innen sowie der Unternehmensphilosophie machen manche Entscheidung zum Drahtseilakt.

Fragen Sie Ihren Gegenüber, wie er oder sie bereits schwierige Entscheidungen getroffen hat. Beruflich wie privat.

SOFTE FÜHRUNGSSKILLS

Fehlerfreundlichkeit, Humor, sich selbst nicht zu wichtig nehmen und Vorbild sein. Diese Kompetenzen stehen selten in Stellenbeschreibungen für Führungspositionen.

Warum sind sie relevant?
Alle vier implizieren, dass Veränderung möglich ist und gleichzeitig das Team Leitplanken bekommt, um selbst-bewusst, selbstverantwortlich und mit Eigeninitiative Dinge in die Hand zu nehmen und umzusetzen.

Fehlerfreundlichkeit heißt es nicht, dass die Führungskraft alles auf die leichte Schulter nehmen soll. Aus Fehlern lernen geht nur, wenn sie nicht unter den Teppich gekehrt werden sondern als Mehrwert für den Einzelnen und das Team evaluiert werden können.

Nimmt sich ein Chef oder Chefin sehr wichtig, kann ein Team träge werden. Nach dem Motto: "Es wird ja sowieso gemacht, was der Chef sagt!" Eigenständiges Arbeiten funktioniert nur in einem Raum, in dem Austausch stattfindet und auf Augenhöhe kommuniziert wird.

Eine Führungskraft ist immer Vorbild. Ob sie will oder nicht. Kommt sie in den Raum mit mieser Laune und entsprechender Kommunikation färbt das auf das Team ab. Vorbild sein ist jedoch auch wichtig, wenn es darum geht, einen gut strukturierten Ablauf zu organisieren, Klarheit und Transparenz zu leben sowie sich an Pausen zu halten.

Über Humor lässt sich streiten. Dennoch ist er eine Kompetenz, die bei keiner Teamleitung fehlen und klar von Sarkasmus getrennt werden darf.

VOM TÄTER ZUM AUFKLÄRER

Wertschätzende Kommunikation, Selbstverantwortung und emotionale Intelligenz als Skills nicht nur in Krisenzeiten

Krisensichere Teams gibt es kaum. Wenn jedoch in einer Krise die Führungskraft mitjammert, anstatt einen Ausgleich zu schaffen, kommt das Team selten aus der Krise hinaus.
Das Täter-Opfer-Dreieck von Stephen Karpan macht deutlich, dass ein Konflikt ohne Selbstverantwortung nicht gelöst werden kann. Ein Konflikt hat hier drei Rollen. Den Täter, das Opfer und den Helfer. Keiner der drei handelt selbstverantwortlich. Das Opfer schiebt dem Täter die Schuld zu, der Retter übernimmt die Verantwortung vom Opfer und der Täter hält sich komplett raus. So kann ein Konflikt nicht gelöst werden.

Um den Konflikt zu lösen, darf die Führungskraft zum Aufklärer werden. Das heißt, sie braucht die Fähigkeit, den Konflikt so an den runden Tisch zu bringen, dass er gelöst werden kann. Das erfordert Mut genauso wie Kommunikationsfähigkeit und Empathie, damit alle auch zum Termin kommen und mitmachen. Ist das geschafft, kann der Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ihre Bedürfnisse klar und Hintergründe plausibel machen. Der Helfer übernimmt im Gewinnerdreieck die Rolle des Unterstützers.

Beispiel:
Eine Mitarbeiterin, nennen wir sie Nele beschwert sich, dass sie nicht eingearbeitet wurde. Ein Kollege stimmt ihr zu, dass das so nicht geht. Andere empfinden Nele als eine Kollegin, die schlechte Ergebnisse abliefert. Der Kollege versucht Nele vor allen zu verteidigen. Der Flurfunkt wird irgendwann so laut, dass die Führungskraft Lisa davon mitbekommt. Sie ist aktuell sehr beschäftigt aufgrund des hohen Drucks von oben. Sie holt sich den Kollegen und Nele zum Gespräch, sorgt für einen entspannten Rahmen und wird so zur Aufklärerin. Nele kann ihre Sorgen auf den Tisch bringen. Der besorgte Kollege übernimmt Teile der Einarbeitung als Unterstützer, bekommt dafür zeitliche Ressourcen und Lisa macht mit Nele Feedbackgespräche aus, um zu evaluieren, wo sie noch Unterstützung braucht.

Dieses Beispiel ist fast frei erfunden und einfach skizziert. Sollten Sie Fragen zu einem individuellen Beispiel haben, melden Sie sich gerne.

IST FÜHRUNG ERLERNBAR?

Die Antwort ist Ja - aber es gibt Voraussetzungen. Hier ein paar Ideen dazu.

Es gibt natürlich noch viele Aspekte, die eine gute Führungskraft ausmachen, die in diesem Artikel nicht angesprochen wurden. Gerne kommen Sie mit mir in Kontakt und wir besprechen Ihren individuellen Fall genauer.
Die Frage ist, ob Führung erlernbar ist. Ich behaupte ja. Dafür waschen mir manche Kolleg:innen ordentlich den Kopf. Es gibt jedoch Voraussetzungen, die Sie einfach klären können, um abzuwägen, ob der oder die Anwärter:in überhaupt in die nähere Auswahl kommt.

Der eigene Wunsch auf die Position als Führungskraft
Die wichtigste Voraussetzung ist, dass er oder sie den Job tatsächlich selbst übernehmen möchte. Die selbstverantwortliche, bewusste Entscheidung mit positivem Blick in die gemeinsame Zukunft mit dem Team sind Voraussetzung, damit der neue Job eine Chance auf Erfolg hat. Es bringt nichts, wenn Ihr Gegenüber zur neuen Position überredet wurde.

Selbstführung kommt vor Teamführung
Wie schätzen Sie Ihren Gegenüber ein?
Eine stabile Basis aus gelebten und bewussten Werten, Zielen und Stärken ist Bestandteil guter Selbstführung. Dies ist erlernbar. Die Bereitschaft dafür, hinter die eigenen Kulissen zu schauen, muss jedoch vorhanden sein. Zu Selbstführung gehört auch ein gutes Stressmanagement und die Integration gesunder Gewohnheiten in den Führungsalltag.

Neugierde und Lernbereitschaft
Wenn Ihre neue Führungskraft denkt, sie weiß schon alles, ist sie fehl auf der Bewerber:innenliste. Führungskompetenz wird den wenigsten von uns in die Wiege gelegt. Sie darf gelernt werden. Dazu gehört neben der Freude an neuen Erfahrungen und Wissen auch die Fähigkeit, sich Unterstützung zu holen, wenn Wissen fehlt. Es geht hier weniger um Fach- als mehr um Führungsthemen. Prüfen Sie im Gespräch, wie hoch die Bereitschaft ist, hier Zeit zu investieren und auch, wer diesen Support intern oder extern leisten kann.

FAZIT & IMPULSE

Zusammengefasst - Ein Fragenkatalog für Personalverantwortliche

- Prüfen Sie, welchem Typ Ihre potentielle neue Führungskraft entspricht. Volker Vorwärts, Susi Spaßvogel, Heiner Harmonie oder Franzi Fakten –oder ein Mix aus allen?
- Passt die Führungskraft zum Team und das Team zur Führungskraft
- Schätzen Sie ab, welchen Rahmen und mögliche Unterstützung die neue Führungskraft bräuchte, um gut arbeiten zu könne
- Fragen Sie nach der persönlichen Relevanz von Fach- und Führungskompetenz für den Alltag im neuen Job. Schätzen Sie vorher selbst ein, was beide Begriffe für die freie Position bedeuten würden.
- Hat Ihr Bewerber oder Ihre Bewerberin eine Idee, was der Unterschied zwischen Management und Leadership ist und was dies im Alltag bedeutet?
- Kann sich Ihr Gegenüber „hochbeamen“ und sowohl die eigene, wie auch die Team- und die Unternehmensebene mit in Entscheidungen einzubeziehen?
- Wie hoch schätzt Ihre Teamleitung der Zukunft die Relevanz gelebter Werte und die Integration gelebter Team- sowie Unternehmenskultur im Führungsalltag ein?
- Schätzen Sie, dass mit Fehlern – seien es die eigenen wie der der Mitarbeiter:innen freundlich betrachtet werden, um sie wertschätzend im Feedback anzusprechen und gemeinsam zu verbessern?
- Hier brauchen Sie sicher nicht lange – wie schätzen Sie die Humor-Kompetenz Ihres Gegenübers ein?
- Trommelt sich Ihr Kandidat oder Kandidatin vor Selbstlob ständig auf die eigene Brust oder bekommen sie klare, nachvollziehbare Erfolge und vielleicht auch Misserfolge genannt, wenn Sie danach fragen?
- Trauen Sie der Person zu, auch in Krisensituationen wertschätzend zu kommunizieren?

FAZIT & IMPULSE

Zusammengefasst - Ein Fragenkatalog für Personalverantwortliche

- Wie hoch denken Sie, ist das Bewusstsein, für sich und das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen?
- Gibt es bereits Beispiele, wie in schwierigen Situationen Entscheidungen getroffen wurden? Wie wurden diese getroffen?
- Ist es der eigene Wunsch, die Position zu bekommen oder möchte es doch eher der Partner, die Mama oder der eigene Vorgesetzte?
- Führung ist erlernbar. Aber wie steht es mit der Bereitschaft und Offenheit, hinter die eigenen Kulissen zu schauen, um die eigene, authentische Führungspersönlichkeit und Führungsrolle Step by Step aufzubauen?

Hier ist Platz für Ihr eigenes Fazit:

MEIN GESCHENK FÜR SIE

Wenn Sie neugierig geworden sind, wie viel Volker Vorwärts, Susi Spaßvogel, Heiner Harmonie und Franzi Fakten in Ihnen steckt, können Sie Ihre DISG Verhaltensanalyse im Mini Format downloaden.

HIER geht´s zum Geschenk

Ihr kostenfreies Strategiegespräch

Für Sie biete ich zudem kostenfreie Strategiegespräche an, um Ihr Anliegen näher zu beleuchten und natürlich auch,
wenn Sie Fragen zu meiner Arbeit oder Interesse an einer Kooperation haben.

Melden Sie sich dafür gerne bei mir per Mail unter mail@mindstone-coaching.de. Ich freue mich auf unsere Gespräch.

PROFIL

Als neue Führungskraft war ich mit Anfang 30 ziemlich auf mich allein gestellt. Mit viel Ausprobieren, einem berufsbegleitenden Studium und tollen Netzwerk baute ich sukzessive und mit vielen Fehlern mich als Führungskraft und Teams an unterschiedlichen Standorten auf.

Da es nach und nach immer besser klappte, wurde ich von meinem damaligen Arbeitgeber dort eingesetzt, wo es brannte. So baute ich vier Außenstellen wieder auf und arbeitete die neue Führungskraft so ein, dass sie nach individueller Zeit sattelfest wurde, um das Team zu übernehmen.

Mein Ziel hat sich bis heute in meiner Rolle als Coach und Trainerin für neue Führungskräfte kaum geändert. Ich möchte, dass Menschen (wieder) gerne ihren Job machen. Egal ob Mitarbeiter:in oder Führungskraft.
Ich liebe meinen Job deshalb, weil ich neuen Führungskräften zeige, dass Führung einfach geht und Spaß macht.

Fragen?
Kontaktieren Sie mich gerne per Mail, LinkedIn oder Telefon.

Katja Schäfer

MAIL@MINDSTONE-COACHING.DE
TEL: 0049 (0) 159 061 75 998

DAS BUCH ZUM THEMA

Als selbstständige Coach und Trainerin hat mich der Lock-Down im April 2020 ordentlich erwischt

Ich bin ursprünglich eine Festangestelltenpflanze - das wurde mir im ersten Lockdown sehr schnell bewusst. Statt eines durchorganisierten Arbeitstages hatte ich auf einmal Zeit. Die Trainings fielen weg und da ich meist offline unterwegs war, gab es auch hier sehr großen Nachholbedarf.

Ich habe die 3 Monate im ersten Lock-down genutzt, um mein Wissen in einem Buch zusammen zu stellen. "Ab jetzt Chef:in!" ist kein klassischer Ratgeber, sondern ein Workbook mit der Geschichte von Lisa Leitung, die mit ihrem Team durch die Achterbahn Führungsalltag rast.

Das Buch gibt es auf Amazon, direkt beim Tredition Verlag oder bei mir mit persönlicher Widmung. Dafür schreiben Sie mir gerne eine Mail an mail@mindstone-coaching.de

Auf meiner Homepage: www.katja-schaefer.de finden Sie mehr Infos zu meiner Arbeit und Engagement.

Katja Schäfer

MAIL@MINDSTONE-COACHING.DE
TEL: 0049 (0) 159 061 75 998