



ONLINE-TRAINING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
Wie Sie die Führung von Mitarbeitern heute und morgen erfolgreich meistern.

Herzlich Willkommen!

Ihre Rolle als Führungskraft

Warum unser Mindset über unseren Erfolg und Misserfolg entscheidet

Modul 1 - Video 3

Was lernen Sie in diesem Video?

- Was ist überhaupt eine Rolle?
- Wie unterscheidet sich die Rolle des Mitarbeiters von der Rolle einer Führungskraft?
- Was sind die heutigen Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskraft?

Die **Aufgaben** einer Führungskraft erfordern: Die **Rolle** einer Führungskraft

- Führungskräfte haben hierarchische und häufig sogar disziplinarische Macht:
 - Sie dürfen Weisungen geben oder sogar Abmahnungen und Kündigungen aussprechen (siehe Stellenprofil)
 - Vielleicht dürfen sie auch innerhalb von Budget-Grenzen über das Gehalt verhandeln.
- Konsequenz: Sie sind nicht mehr auf der gleichen Stufe wie der Rest der sozialen Gruppe. Denn: **Sie haben Macht.**

Führungs-Macht = Macht über andere Menschen

- Wer Macht hat kann innerhalb seines Macht-Bereiches in das Leben anderen Menschen eingreifen.
- Das kann für Mitarbeiter zur Existenzfrage werden: Eine Abmahnung kann die Vorstufe zur Kündigung sein. Und diese Macht haben Sie!
- Unser Arbeitsplatz ist in unseren Köpfen massiv mit unserer Existenz verknüpft. Nicht nur finanziell, sondern auch vom sozialen Status her.

Führungs-Macht = Privilegien & Verpflichtungen

- Mit der Macht erhalten Sie auch Privilegien: Ein höheres Gehalt, größeres Büro, einen größeren Dienstwagen, Zugang zum Führungskräfte-Meeting, eine Assistentzkraft, ...
- **Aber diese Privilegien erhalten Sie nicht einfach so!** Diese Privilegien haben einen Preis: Ihre neuen Verpflichtungen.
- Und das vergessen viele Führungskräfte: Die Verpflichtung für Ihr Team zu sorgen, jeden Einzelnen Ihres Teams weiterzuentwickeln, zu fordern, zu fördern, zuzuhören (auch bei privaten Sorgen), für Ihr Team einzustehen - vor der Gefahr von außen und von innen.

Führungs-Macht = Privilegien & Verpflichtungen

- Denken Sie an die Banker aus Video 2, die diese Verpflichtungen nicht einhalten. Dann kommt das System aus der Balance!
- Macht & Privilegien bringen Verpflichtungen mit sich.
- Macht erfordert einen verantwortungsvollen Umgang mit ihr.
- Es geht also auch um Verantwortung. Und um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen Sie wissen, was von Ihnen erwartet wird - in Ihrer Rolle als Führungskraft.

Was ist eine Rolle?

Summe von Erwartungen und
Ansprüchen von Handlungspartnern
einer Gruppe.

(Hillmann, Karl-Heinz. Soziologisches Wörterbuch.
4. Auflage. 1994)

Jeder Mensch hat mehrere Rollen

- Wir sind...
- Mitarbeiter, Kollege, Führungskraft,
- Sohn/Tochter, Vater/Mutter, Ehepartner,
- Freund, Fitness-Studio-Partner, Kleingarten-Vereinsmitglied,
- ... oder eben Steuermann beim Wildwasser-Rafting.



Warum erlauben Sie dem Herrn in schwarz, Ihnen Befehle zu erteilen?

- Weil Sie davon ausgehen, dass er dann dafür sorgen wird, dass alle in heilem Zustand unten ankommen.
- Dafür hat er die **Rolle des Steuermanns** und nicht die **Rolle des Ruderers**.
- Was warten Sie von den anderen Ruderern? Dass sie ebenfalls den Befehlen des Steuermanns folgen. Warum? Damit alle unten gesund ankommen. Alle sitzen sprichwörtlich in einem Boot.
- Und so werden an Sie in jeder einzelnen Rolle, die Sie innehaben unterschiedliche Erwartungen gestellt.



Erwartungen an die Führungskraft

- Studie von HAYS - Recruiting experts worldwide (www.hays.co.uk)
- Befragt wurden über 1000 Angehörige der sog. Generation Y
- Generation Y: geboren zw. 1980-1995
- Grundsätzlich: Vorsicht mit solchen Typisierungen!



51%
COACH/MENTOR



40%
LEADER



34%
ADVISOR



30%
**CONFIDANT/
DISCUSS PRIVATE
AND WORK
MATTERS**



16%
FRIEND



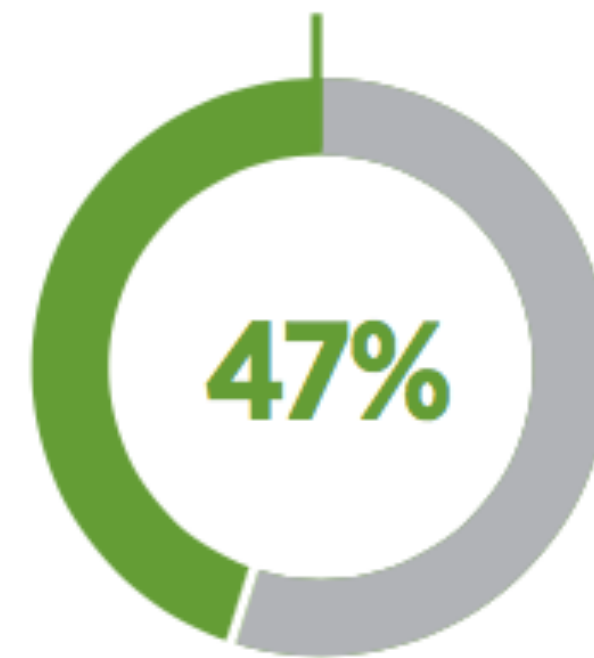
10%
**DIRECTOR/
ALLOCATOR
OF WORK**

Die 8 wichtigsten Eigenschaften

- Gleiche Studie mit der Frage: Was sind für Sie die 8 wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft?

Studie von HAYS
Recruiting experts worldwide
(www.hays.co.uk)

ABLE TO
MOTIVATE OTHERS



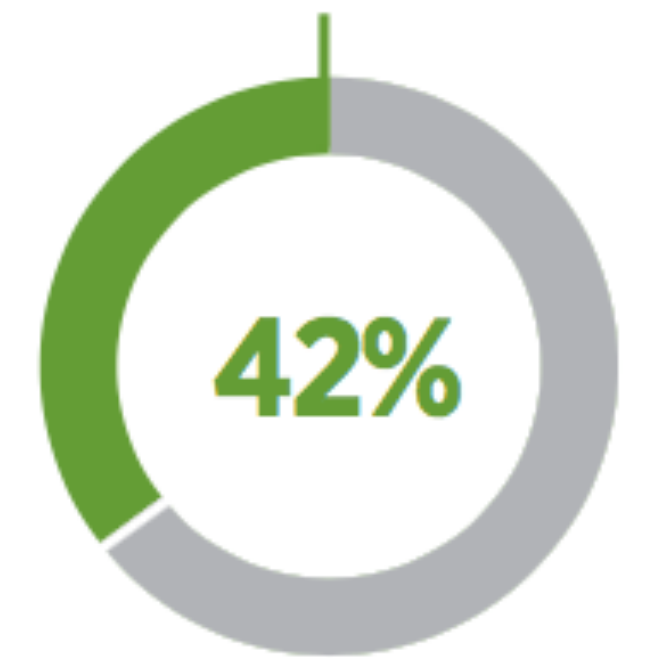
SUPPORTIVE



FAIR



KNOWLEDGEABLE/
EXPERT



A PERSON OF
INTEGRITY



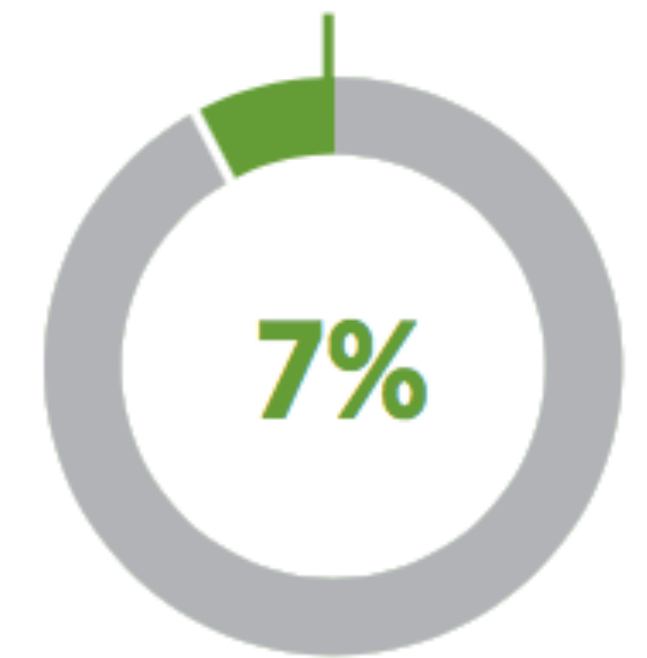
DECISIVE



CONFIDENT



DIRECT



Rolle Mitarbeiter vs. Rolle Führungskraft

Aufgabe	Mitarbeiter	Führungskraft
Arbeitet inhaltliche Aufgaben ab	zu 100%	optimal zu max. 50%
Nimmt an Meetings teil		
Lädt zu Meetings ein und bestimmt die Agenda		
Führt und leitet Mitarbeitergespräche		
Kann über Gehaltserhöhungen entscheiden		
Kann Abmahnungen aussprechen		
Kann Kündigungen aussprechen		
Genehmigt/streicht den Urlaub		
...		

Fachkraft vs. Führungskraft

- Eine **Fach**kraft arbeitet fachliche Aufgaben ab.
- Eine **Führung**s-kraft führt und koordiniert eine Gruppe von Menschen
- Wichtig: Keine Wertung! Beides ist unglaublich wichtig!

Warum ist es wichtig, den Rollen-Unterschied zu verstehen?

- Fachkraft zu sein oder Führungskraft zu sein - das ist ein großer Rollen-Unterschied.
- Nur wenn man diesen Unterschied kennt, kann man die entsprechende Rolle auch ausfüllen.
- Und nur wenn man diese Rollen-Erwartung einer Führungskraft klar ausfüllt, kann man erfolgreich sein: Sein Team erfolgreich als Führungskraft führen - fachlich und persönlich.

Wollen Sie das?

- Führungskraft zu sein, bedeutet: Auch mal unbeliebte Entscheidungen treffen zu müssen.
- Führungskraft sein zu, bedeutet: Auch mal Entscheidungen der Geschäftsführung/ des Vorstandes mittragen zu müssen, mit denen man selbst nicht einverstanden ist.
- Führungskraft zu sein, bedeutet: Disharmonie im Team und verärgerte Gesichter bezüglich der eigenen Person aushalten zu müssen und zu können.
- Führungskraft zu sein, bedeutet: Auch mal Ärger für einen Fehler eines Kollegen im Team abzukriegen und sich schützend vor ihn zu stellen.

Wollen Sie das?

- Die Frage lautet nicht: Können Sie das?
- Die Frage lautet: Wollen Sie das? Wollen Sie das aushalten?
- **Stop!** Antworten Sie nicht zu schnell, sondern denken Sie in Ruhe darüber nach.

Wollen Sie das?

- Denn: Es gibt viele Führungskräfte, die in ihren Jobs tot-unglücklich sind.
- Es liegt einfach nicht jedem, andere Menschen zu führen.
- Einige Menschen machen ihre fachlichen Aufgaben einfach so gerne, dass sie froh sind, mit diesem ganzen „Führungs-Krempel“ nicht zu tun haben zu müssen.

Wollen Sie das?

- Einigen Menschen ist das Motiv der Zugehörigkeit so wichtig, dass es sie schier zerreißt, wenn sie jemand anderem mal einen Urlaub verweigern müssen - und diese Person sie dafür hasst. Zumindest vorübergehend.
- Und andere Menschen blhen erst richtig auf, wenn sie als Führungskraft mehr Handlungsspielraum haben, wenn Sie Coach für ihr Team sein dürfen, Entscheidungen treffen dürfen, sich ihr eigenes Team selbst formen dürfen.

Warum dann überhaupt Führungskraft?

- Gute Führungskräfte brauchen sich niemals Sorgen um die Zukunft zu machen - sie werden einfach immer gebraucht.
- Gute Führungskräfte werden - in absehbarer Zeit - nicht von Robotern ersetzt werden können.
- Gute Führungskräfte lernen sich selbst besser kennen - und verbessern damit all ihre Lebensbereiche (auch privat).
- Gute Führungskräfte haben mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum im Job.
- Gute Führungskräfte verdienen meistens mehr als Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben.

Und jetzt „Budder bei die Fische“: Warum Sie?

- **Warum** wollen Sie Führungskraft werden? Oder: **Warum** sind Sie Führungskraft geworden?
 - Um zu herrschen und Privilegien zu erhalten?
 - Weil das der nächste automatische Schritt auf Ihrer Karriereleiter war?
 - Weil Sie sonst nicht weiter aufsteigen können im Unternehmen?
 - Weil sich das im Freundeskreis gut anhört „Ich bin Führungskraft!“?
 - Oder um den Menschen zu dienen?
- Ob Führungskraft oder noch nicht: **Treffen Sie diese Entscheidung bewusst!** Und ziehen Sie es dann durch!

„Ich gehe den Weg einer Führungskraft. Ich lerne alles dafür und gebe mein Bestes. In ein paar Monaten prüfe ich, wie es mir geht und ob es funktioniert. Und dann treffe ich eine neue Entscheidung: Bleibe ich auf Kurs oder ändere ich den Kurs.“

Ihr Selbstbild

- **Welches Bild haben Sie von sich selbst?** Stark? Schwach? Laut? Leise? Souverän? Kompetent? Alpha-Tier? Beta-Tier? Löwe? Schaf? Groß? Klein? Entscheidungsstark? Prinzipienstark? Konsequenz? ...
- Wenn Sie sich nicht mögen - wie sollen es dann andere tun?
- Wenn Sie sich nicht selbst vertrauen, wie sollen es andere tun?
- Wenn Sie nicht ehrlich zu sich selbst sind - wie wollen Sie dann ehrlich zu anderen sein? Und warum sollten die ehrlich zu Ihnen sein?

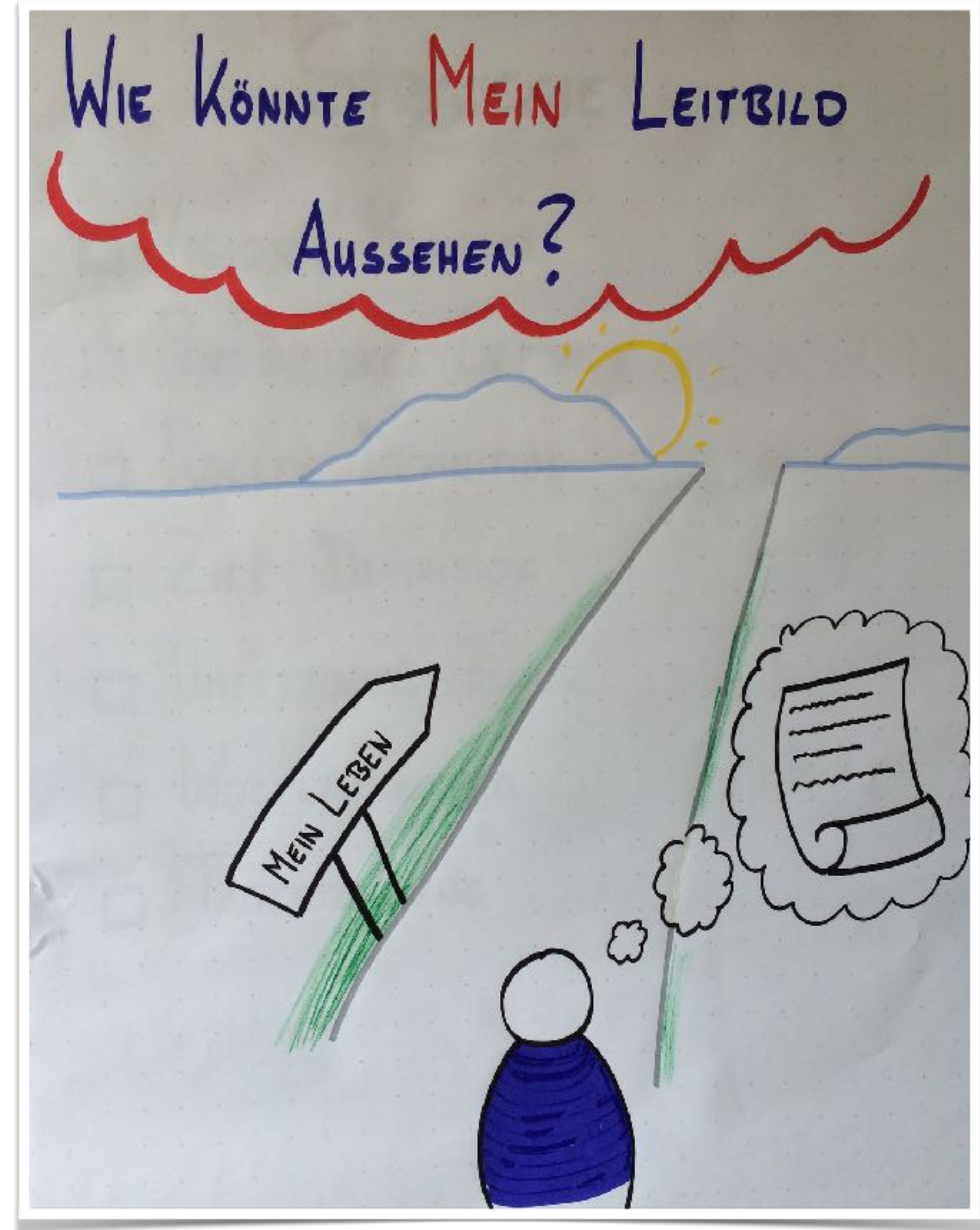
Ihr Selbstbild

- An welchen Prinzipien orientieren Sie Ihr Handeln?
- Haben Sie ein *persönliches Leitbild*?

Wie könnte Ihr Leitbild aussehen?

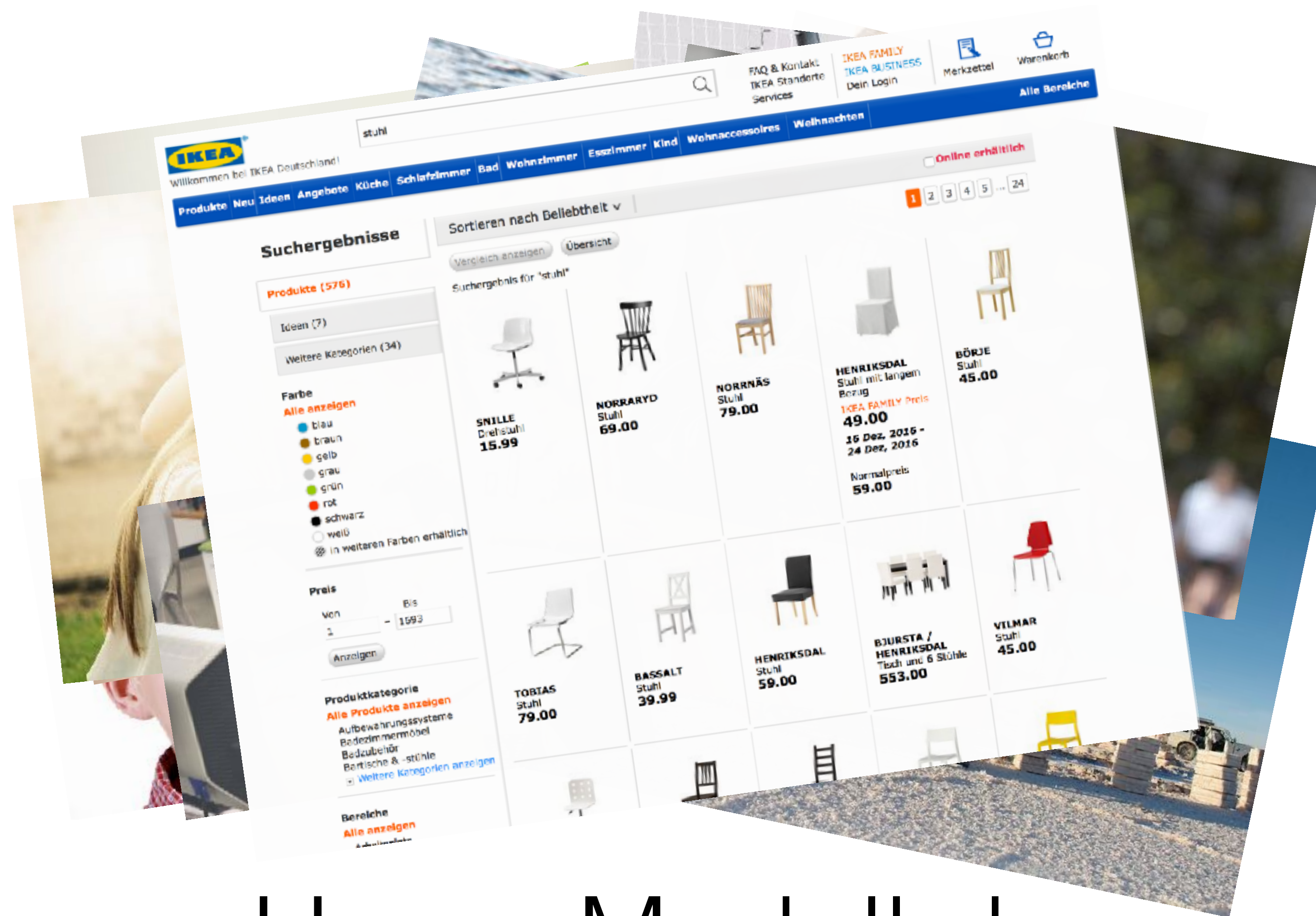
Als Führungskraft ist es wichtig ein Leitbild entwickelt zu haben.

Praxistipp: Am besten starten Sie diese Entwicklung **jetzt** anhand der Arbeitsblätter zu diesem Video. Im Modul 5 werden wir uns diesem Thema dann vertiefend widmen. Aber **fangen Sie schon einmal mit Ihrem ersten Entwurf an**. Die Entwicklung eines Leitbildes ist ein Prozess, der Sie als Führungskraft unterstützend begleiten wird. Es muss nie „fertig“ sein, weil Sie sich immer weiter entwickeln werden.



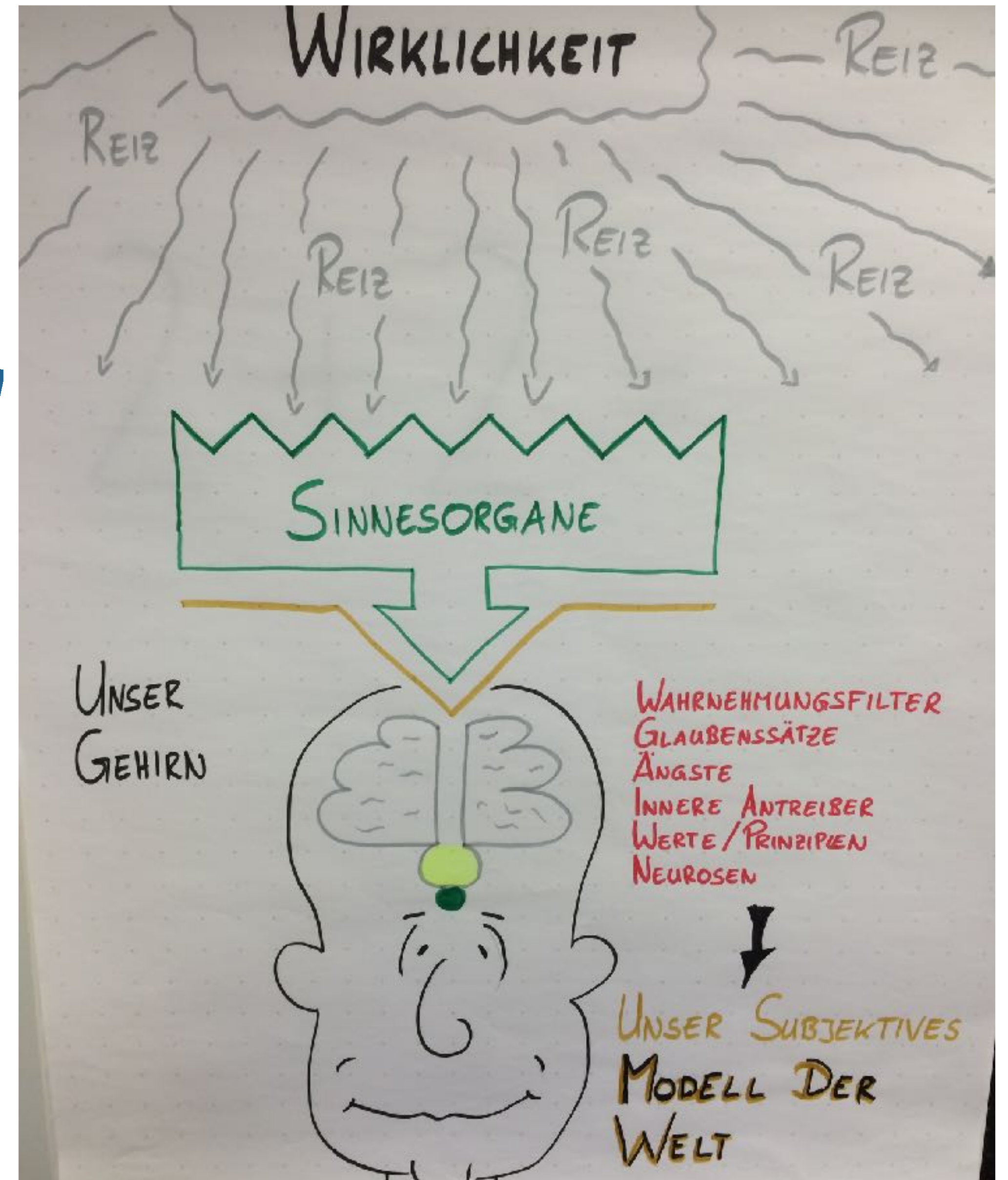


Wie sehen Sie die Welt?



Unser Modell der Welt

Und wie entsteht dieses Modell?



Und was bedeutet das jetzt für mich?

- Es gibt nicht DIE Wahrheit.
- Ihr Mindset ist das Ergebnis Ihrer Erlebnisse Ihrer Vergangenheit - und nichts, was unveränderlich in Stein gemeißelt ist.
- Sie können Ihr Mindset verändern, indem Sie Ihre Sicht auf die Welt, die Dinge und die Menschen verändern.
- Sie können Ihr Mindset, Ihre Sicht der Dinge zum Thema Führung verändern und so anpassen, wie es für Sie dienlich ist.

Was ist Ihre Einstellung zum Thema „Führung“?

2 harte Fragen an Sie:

- Haben Sie die charakterliche Reife, um andere Menschen führen zu können?
- Können Sie sich selbst überhaupt schon führen?

Wenn Sie bereit sind, über solche Fragen nachzudenken, dann haben Sie schon begonnen, an sich zu arbeiten.

Und damit werden Sie schon jetzt zu einer besseren Version von sich selbst.



Ihre Einstellung zur Führung entscheidet

- Das richtige Mindset entscheidet über Führungserfolg
- Führungserfolg ist 80% Psychologie und nur 20% Werkzeuge
- Erfolgreiche Führungskräfte kennen den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz:
 - Effektivität = das Richtige tun
 - Effizienz = die Dinge richtig tun

Was ist eine gute Führungskraft?

WELCHE EIGENSCHAFTEN HAT DER IDEALE ...

- gerecht / fair
- verständnisvoll
- fürsorglich
- den MA den Rücken stärken
- charismatisch
- Ausstrahlung, sympathisch, durchsetzungstark, Respektsperson
- freundlich sein, nicht von oben herab
- zuhören
- Verantwortung für getroffene Entscheidungen tragen
- das Beste für seine MA "rausholen"

CHEF

- kompetent → fachlich
→ entscheidungstechnisch
- Präsenz bei MA zeigen
- zu Entscheidungen stehen & durchziehen
- Arbeit der MA zu schätzen wissen
- Vertrauen ausstrahlen
- sich vorbildlich verhalten
- Aufgaben delegieren
- ehrlich
- verschwiegen

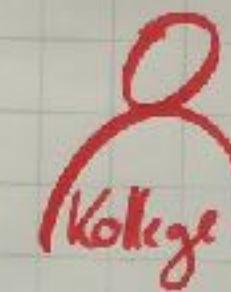
KOLLEGE

MA

Was ist ein guter Kollege?

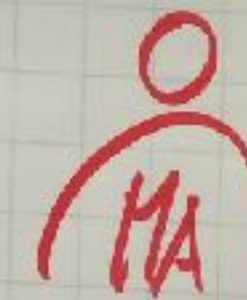
WELCHE EIGENSCHAFTEN HAT DER IDEALE ...

- hilfsbereit
- verschwiegen
- vertrauensvoll
- guter Vertreter während
eig. Absenker
- pflichtbewusst
- "gleiche Linie"
- gerecht & fair



- freundlich
- fröhlich
- ehrlich
- zuhören
- kompetent
- Eigenverantwortung tragen
- unterstützend

- angemessenes Benehmen
- nicht nörgelnd
- immer gut gelaunt
- mitdenken
- logisches Denken
- leistungsfähig & -willig
- anwesend sein
- zuverlässig
- Entscheidungen hinnehmen
- selbstsicheres Auftreten
- positives soziales Verhalten
auch mal Neugierde ohne
Extra-Entgelt



- fürsorglich
- selbstständige & eigenverantwortliche
wirkliche Arbeit
- positives über Fk sagen
- loyal
- teamfähig & teamwillig
- zielorientiertes Arbeiten
- gesund sein
- gepflegt & wohlriechend
- kompetent (Fachwissen)
- Bereitschaft, mehr zu tun (ohne
ein "Schmuck" zu ziehen)

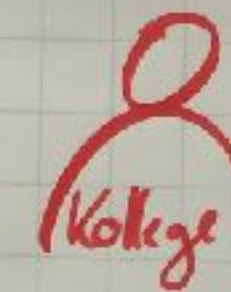
Praxistipp: Übung im Team

- Sie können diese (banale) Übung in Ihrem Team einfach nachmachen!
- Beispiele: „Wie gehen wir in Meetings miteinander um?“ oder „Was ist Dir/Euch/Ihnen in der Zusammenarbeit wichtig?“
- Sie können das in Ihrem Team machen - ohne dass das gesamte Unternehmen dabei ist. Es ist Ihr Team!
- Tun Sie alles, was nützlich ist - und legal -, um Ihrem Team die Arbeit zu erleichtern.
- Und eine gute Kommunikation miteinander ist da ein großer Schritt.

Was ist ein guter Kollege?

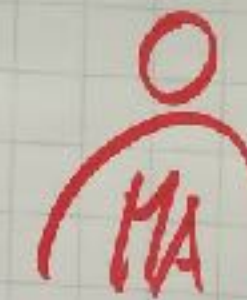
WELCHE EIGENSCHAFTEN HAT DER IDEALE ...

- hilfsbereit
- verschwiegen
- vertrauensvoll
- guter Vertreter während
eig. Absenker
- pflichtbewusst
- "gleiche Linie"
- gerecht & fair



- freundlich
- fröhlich
- ehrlich
- zuhören
- kompetent
- Eigenverantwortung tragen
- unterstützend

- angemessenes Benehmen
- nicht nörgelnd
- immer gut gelaunt
- mitdenken
- logisches Denken
- leistungsfähig & -willig
- anwesend sein
- zuverlässig
- Entscheidungen hinnehmen
- selbstsicheres Auftreten
- positives soziales Verhalten
auch mal Neugierde ohne
Extra-Entgelt



- fürsorglich
- selbstständige & eigenverantwortliche
wirkliche Arbeit
- positives über Fk sagen
- loyal
- teamfähig & teamwillig
- zielorientiertes Arbeiten
- gesund sein
- gepflegt & wohlriechend
- kompetent (Fachwissen)
- Bereitschaft, mehr zu tun (ohne
ein "Schmuck" zu ziehen)

Was ist ein guter
(untergeordneter)
Mitarbeiter?

WELCHE EIGENSCHAFTEN HAT DER IDEALE ...



Kollege

- hilfsbereit
- verschwiegen
- vertrauensvoll
- guter Vertreter während eig. Abwesenheit
- pflichtbewusst
- "gleiche Linie"
- gerecht & fair
- freundlich
- fröhlich
- ehrlich
- zuhören
- kompetent
- Eigenverantwortung tragen
- unterstützend



MA

- angemessenes Benehmen
- nicht nörgelnd
- immer gut gelaunt
- mitdenken
- logisches Denken
- leistungsfähig & -willig
- anwesend sein
- zuverlässig
- Entscheidungen hinnehmen
- selbstsicheres Auftreten
- positives soziales Verhalten auch mal Nebelkerze ohne Extra-Entgelt
- fürsorglich
- selbstständige & eigenverantwortliches Arbeiten
- positives über Fk sagen
- loyal
- teamfähig & teamwillig
- zielorientiertes Arbeiten
- gesund sein
- gepflegt & wohlriechend
- kompetent (Fachwissen)
- Bereitschaft, mehr zu tun (ohne ein "Schmuck" zu ziehen)

Fazit:

Ob

Kollege,

Mitarbeiter

oder Führungskraft:

Es scheint ein **allgemein gültiges Verständnis** darüber zu geben, wie man behandelt werden möchte und **wie man miteinander umzugehen hat.**

Ihre Führung & die Konsequenzen

- Egal, wie Sie führen: **Es wird Auswirkungen auf Sie, auf Ihre Vorgesetzten und auf Ihre Mitarbeiter haben.**
- Egal, wie Sie führen - **Sie werden es niemals allen recht machen können.**
- **Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung** und gute **Beziehungsarbeit** sind mindestens genauso wichtig wie **fachliche** und **koordinatorische Aufgaben**.
- Wenn Sie Ihre **Führung anhand von Prinzipien** wie z.B. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Integrität, Freundlichkeit und Ihrem eigenen Tun als Vorbild ausrichten, wird das Ergebnis ein anderes und besseres sein, als wenn Sie das Gegenteil davon tun.

Ihr Mindset entscheidet

- Wie beim Profi-Sportler entscheidet auch das Mindset einer Führungskraft auf lange Sicht über Erfolg oder Misserfolg.
- Das richtige Mindset umfasst das Verständnis der Rolle einer Führungskraft.
- Das richtige Mindset umfasst die guten Gründe, warum Sie Führungskraft geworden sind oder noch werden wollen.



Aufgaben vor dem nächsten Video

- Bitte lassen Sie die Inhalte dieses Videos auf sich wirken.
- Verinnerlichen Sie die Inhalte dieses Videos, indem Sie die Aufgaben auf den zugehörigen Arbeitsblättern erledigen.
- Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit und erstellen Sie einen ersten Entwurf Ihres eigenen Leitbildes. Tun Sie es wirklich. Sie werden davon beruflich und privat profitieren!

Jetzt habe ich bald mein Mindset -
was sind jetzt meine konkreten
Aufgaben?