

# Kompetent führen

Führungspsychologische  
Beobachtungen  
& Anregungen

Seite	4	<b>Vorwort</b>
-------	---	----------------

## **Mitarbeitende schätzen . . .**

### **5 wenn Sie fachlich kompetent sind**

- 5 Wissen vertiefen und verbreitern
- 5 Wissen in die Praxis umsetzen
- 6 Rasch lernen in neuen Fachthemen

### **7 wenn Sie eine überzeugende Führungsbereitschaft haben**

- 7 Verantwortung für Ziele, Ergebnisse und Mitarbeitende übernehmen
- 8 Fähig und bereit sein, sich zu exponieren
- 8 Die eigene Führungsrolle reflektieren und sich mit ihr identifizieren
- 9 Den vorhandenen Spielraum für Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und aktiv nutzen

### **10 wenn Sie Ihren Führungsbereich gut managen**

- 11 Komplexe Situationen erfassen und sie strukturieren
- 11 Prioritäten setzen
- 12 Operativ, konzeptionell und strategisch denken
- 13 Unternehmerisch und wirtschaftlich denken
- 14 Kreativ denken
- 14 Ziele setzen
- 15 Eigendynamisch sein
- 15 Entscheide fällen
- 16 Planen, organisieren, koordinieren, delegieren, kontrollieren, Prozesse steuern
- 16 Umsetzen, Ergebnisse erzielen

<b>Seite</b>	<b>17</b>	<b>wenn Sie sozial kompetent führen</b>
	17	Kontakt aufnehmen
	19	Beziehungen pflegen
	20	Klar kommunizieren
	22	Sich selber kennen, sich auseinandersetzen
	23	Sich einfühlen
	24	Sich abgrenzen
	26	Gefühl und Verstand miteinander verbinden
	27	Konfliktfähig sein
	29	Ein Team bilden
	31	Soziale Probleme kreativ lösen
	32	Sozial profiliert sein
	33	Positive Werte bilden
	<b>35</b>	<b>Nachsatz</b>
	<b>36</b>	<b>Autor</b>

## Vorwort

---

Sehr geehrte Vorgesetzte

**Mit** den folgenden Ausführungen möchte ich Ihnen meine Beobachtungen zugänglich machen und Anregungen für die Führung von Menschen bieten. Ich entnehme sie den vielen positiven und negativen Erfahrungen, die mir Mitarbeitende und Führungsverantwortliche im Laufe meiner Tätigkeit als Berufspsychologe mitgeteilt haben. Diese Hinweise fasse ich in vier führungsrelevante Kompetenzbereiche zusammen:

1. Fachkompetenz
2. Führungsbereitschaft
3. Management- und Methodenkompetenz
4. Soziale Kompetenz

**Warum** will ich Anregungen geben? Oft habe ich festgestellt, dass sich Vorgesetzte in allen Führungsbereichen sehr unterschiedlich bewusst sind, wie sie sich verhalten und wie sie erlebt werden. Auch konnte ich erfahren, dass Teams im gemeinsamen Urteil ihre Leiterinnen und Leiter häufig präziser beurteilen als diese es selber tun. Dies entspricht der generellen Tatsache, dass andere einen in der Regel treffsicherer einschätzen als man es selbst tun kann.

**Viele** Führungsverantwortliche wachsen mit wenig Vorbereitung in ihre Funktionen hinein und kennen die Kriterien, nach denen sie wahrgenommen werden, nur vage. Ich möchte Sie an Beobachtungen heranführen, Sie zum Nachdenken über Ihre Kompetenzen anregen. Ich hoffe, Sie motivieren zu können, Lernschritte zu tun, die die Wertschätzung Ihrer Führungspersönlichkeit stärken und Ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens, für das Sie tätig sind, steigern.

**Markus Furrer**

## wenn Sie fachlich kompetent sind . . .

**Wissen vertiefen und verbreitern** | Mitarbeitende möchten ihre Vorgesetzten als fachlich kompetente Ansprechpartner erleben. Sehr gute kommunikative Fähigkeiten oder viel Managementerfahrung überzeugen wenig, wenn ein Team den neuen Chef als fachlich unkundig wahrnimmt. Es merkt rasch, ob er sich bewusst ist, dass er noch wenig weiss und deshalb nachfragt. Sehr ungünstig ist, wenn er glaubt, alles zu kennen, wenn er anspruchsvolle Fachfragen zu oberflächlich anschaut oder übereilte und fragwürdige Entscheide trifft. Das löst Abneigung aus und mindert den Respekt. Mitarbeitende gehen gern mit Fachfragen zu ihren Vorgesetzten, wenn sie kompetente Antworten erhalten. Das setzt ein vertieftes und breites Wissen voraus.

**Nutzen** Sie als Führungskraft die vielfältigen Möglichkeiten der praktischen und theoretischen Weiterbildung. Vertiefen Sie anspruchsvolle Fachinhalte. Erweitern Sie Ihre Kenntnisse durch themenübergreifende Vernetzungen und in Bezug auf die theoretischen Konzepte, die Ihrem Fachgebiet zu Grunde liegen. Ihr Team achtet Sie, wenn es die Erfahrung macht, dass Sie über ein fundiertes Wissen verfügen, dass Sie Hintergründe verstehen und mit komplexen Zusammenhängen vertraut sind.

**Wissen in die Praxis umsetzen** | Stellen Mitarbeitende fest, dass Sie sehr theoriekundig sind, aber die praktischen Anforderungen nicht richtig begreifen, reagieren sie misstrauisch. Sie zeigen wohl Nachsicht, wenn Sie als junge Führungskraft von der Hochschule kommen und noch praxisfremd wirken. Wie rasch Sie den Alltag verstehen und sich fachlich zurechtfinden, wird allerdings aufmerksam beobachtet.

**Gehen** Sie nicht zu sehr von der Überzeugung aus, dass Ausbildungen oder Diplome Sie automatisch zu höheren Positionen befähigen. Mitarbeitende sehen bald, ob Sie Ihr Wissen umsetzen können. Aufgesetzt wirkende Kenntnisse machen unglaubwürdig, werden oft auch belächelt, weil man die Diskrepanz zwischen fleissig Erlerntem und mangelnder Umsetzungsfähigkeit wahrnimmt. Der Negativeffekt steigert sich, wenn Sie ein theoretisches Vokabular zu selbstsicher, zu kompliziert oder am falschen Ort einfließen lassen. Verbinden Sie deshalb gute schulische und theoretische Kenntnisse mit der Bereitschaft, aufmerksam von den Praktikerinnen und Praktikern, die ihr Metier verstehen, zu lernen.

**Rasch lernen in neuen Fachthemen** | Branchen- oder Fachbereichswechsel kommen häufig vor und erweitern die Kenntnisse von Führungskräften. Mitarbeitende bemerken, was die neue Chefin oder der neue Chef wirklich weiss. Sie verzeihen den Neulingen fachliche Defizite, aber nur bis zu einem bestimmten Grad und eine gewisse Zeit lang. Die Glaubwürdigkeit sinkt, wenn ein Leiter bei Unkenntnis nicht nachfragt, selten die Meinung der kompetenten Fachleute einholt oder wenn eine Vorgesetzte nicht nachvollziehbare Entscheidungen trifft.

**Zeigen Sie die Bereitschaft, im Team, das Sie übernommen haben, Wissen zu erfragen, Fachproblemen nachzugehen und Meinungen abzuwägen, bevor Sie etwas bewerten. Gehen Sie nicht von der Annahme aus, Sie müssten primär nur als Führungsperson überzeugen und das Fachwissen sei sekundär, weil Sie dafür Spezialisten im Team haben. Gerade diese werden Ihnen Wertschätzung entgegen bringen, wenn Sie über viel Fachinteresse verfügen und schnell lernen. Hingegen sinkt Ihr Ansehen, wenn Sie in der anspruchsvollen Materie, von der Sie noch wenig verstehen, oberflächlich bleiben.**

**Vertrauen Sie als generalistische Leitpersönlichkeit nicht zu sehr auf die Meinung, dass Sie nur das Wesentliche verstehen müssen. Sind Sie zum Beispiel Geschäftsführerin mit viel Kompetenz im Verkauf, aber wenig Kenntnis der Informatik oder der Finanzen, so wird das Geschäftsleitungsmitglied, das für diese Belange zuständig ist, bald merken, wie fundiert Ihr Wissen und wie klug Ihre Äusserungen sind. Respekt ist Ihnen sicher, wenn Sie als Sales- und Marketingprofi auch in Finanz- und in Informatikthemen fachkritisch mitdenken und gute Fragen stellen. Setzen Sie sich durch Halbwissen oder vorschnell geäusserte Meinungen in Szene, wird man Ihren Argumenten kaum folgen. Man erkennt deutlich Ihre Grenzen und urteilt kritischer, als Sie es möglicherweise in Ihrem generalistischen Selbstverständnis annehmen.**

**Setzen Sie sich engagiert mit neuen Fachinhalten auseinander. Bereiten Sie sich sorgfältig auf Besprechungen oder Präsentationen vor und erweisen Sie sich als interessierte Fragerin beziehungsweise als rascher Lerner in neuer Materie, noch wenig vertrauten Branchen oder Märkten, damit man bald gerne zu Ihnen kommt und Sie als kompetente Ansprechperson wahrnimmt.** ■

## wenn Sie eine überzeugende Führungsbereitschaft haben

### **Verantwortung für Ziele, Ergebnisse und Mitarbeitende übernehmen** |

Vorgesetzte wollen aus unterschiedlichen Gründen führen. Zum Teil tun sie dies so bewusst, zielstrebig und ehrgeizig, dass man nicht nur von einer Führungsbereitschaft, sondern von einem Führungsanspruch sprechen kann. Es kommt jedoch auch vor, dass Fachleuten Führung übertragen wird, ohne dass diese es wirklich anstreben. Man traut es ihnen auf Grund ihres Wissens oder ihrer sozialen Fähigkeiten zu, merkt dann aber, dass sie die leitende Verantwortung im Alltag meiden. Es gibt im Weiteren die Ambition, führen zu wollen, um ein Bedürfnis nach Geltung, Prestige oder Dominanz zu befriedigen. Ein primäres Ziel kann auch sein, mit der Führungsposition mehr zu verdienen. Nicht selten wird die Leitungsfunktion angestrebt, um dem Druck eigener oder fremder Erwartungen zu genügen.

**M**itarbeitende erkennen früher oder später exakt die inneren Motive, welche Sie zum Führen bewegen. Sie schätzen es sehr, wenn Sie mit der Führungsarbeit Verantwortung für Ihren Leistungsauftrag, die angestrebten Ziele und Ergebnisse, aber auch für die Menschen, die Ihnen anvertraut sind, übernehmen. Fühlen Sie sich zu einseitig nur für die

Ergebnisse verantwortlich und vergessen Sie die Menschen, oder vernachlässigen Sie aus Verantwortungsgefühl für das Team die Leistungsziele, werden Ihnen Mitarbeitende wie Vorgesetzte Skepsis entgegen bringen. Mit Ihrer Führungsambition sollten Sie auch nicht in erster Linie egozentrische Ziele, wie zum Beispiel Ihre Karriere, verfolgen. Führen Sie die Menschen verantwortungsbewusst und setzen Sie sich für den gemeinsamen Erfolg ein. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden es Ihnen danken.

**Fähig und bereit sein, sich zu exponieren** | Als Führungsperson sind Sie in vielen Situationen exponiert. Ihr Umfeld beachtet, wie Sie sich verhalten, beobachtet, wie Sie entscheiden und erwartet, dass Sie Stellung beziehen. Dieses Exponiertsein verlangt den Mut, eine eigene Meinung zu vertreten oder Fehler einzugestehen. Mitarbeitende wollen, dass Sie voran gehen oder ihnen in schwierigen Situationen den Rücken stärken. Sie haben Respekt vor Ihrer Fähigkeit, eigenständige Entscheidungen zu treffen und konsequent zu handeln. Weichen Sie nicht aus, wo man Ihre Präsenz erwartet. Schieben Sie die Verantwortung nicht auf andere ab. Reagieren Sie nicht zu zögerlich und verstricken Sie sich nicht in Rechtfertigungen, wo Sie für Fehler gerade stehen sollten.

**Die eigene Führungsrolle reflektieren und sich mit ihr identifizieren** |

Führungsfunktionen sind mit unterschiedlichsten Aufgaben und Kompetenzen verbunden. Der Sprung von einer Fachaufgabe in eine leitende Tätigkeit beinhaltet einen Rollenwechsel, der die Aufgaben, die Inhalte und die Erwartungen verändert. Für viele jüngere Vorgesetzte ist es eine intensive Erfahrung, als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines Teams dessen Führung zu übernehmen. Die bisherige kollegiale Rolle muss in die neue Verantwortung integriert werden, was eine Herausforderung darstellt.

Häufig nehmen Vorgesetzte ihre Aufgaben wahr, ohne sich genügend bewusst zu sein, wie sie wirken und was ihr Verhalten auslöst. Das kann den Vorteil unbekümmerter Spontaneität haben, führt aber oft dazu, dass sie sich wenig Gedanken über die Erwartungen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten machen. Es ist wertvoll, wenn Sie sich mit Ihrer Führungssituation auseinandersetzen. Die Reflexion hilft Ihnen, Ihre Aufgaben aktiv zu gestalten und Ihre Vorstellungen mit den Ansprüchen Ihres Umfeldes zu verbinden. Gelingt Ihnen dies, werden Sie Ihre Verantwortung richtig verstehen und sie glaubwürdig tragen.

Der Wechsel von einer Führungsfunktion in eine andere kann fließend sein, zum Beispiel wenn Sie bis anhin einem Team von vier bis sechs Mitarbei-

tenden vorstanden und nun zusätzlich ein zweites kleines Team übernehmen. In diesem Fall verändert sich Ihre Führungsrolle nicht erheblich. Anders verhält es sich, wenn Sie vom Abteilungsleiter zum Geschäftsleitungsmitglied befördert werden. Da erhält Ihre Aufgabe durch den Einsitz in das oberste Führungsgremium eine neue Dimension. Es ist wichtig, diese Veränderung, die damit verbundenen zusätzlichen Aufgaben und die Erwartungen, die an Sie gestellt werden, kritisch zu überdenken und sich auf überzeugende Art mit ihnen zu identifizieren.

## **Den vorhandenen Spielraum für Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und aktiv nutzen** |

In der Regel nehmen der Einfluss und der Entfaltungsspielraum, den eine Führungskraft hat, mit steigender Hierarchiestufe zu. Grundsätzlich bieten alle leitenden Funktionen ein gewisses Feld für die eigene Initiative. Um ein Team, eine Abteilung oder eine ganze Unternehmung weiter zu bringen, bedarf es der gestaltenden Kraft. Mitarbeitende freuen sich über Vorgesetzte, die nicht an Ort stehen bleiben, sondern ihre Kompetenzen nutzen und aktiv Einfluss nehmen.

**Führungsverantwortliche** sollten ihre Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und sich nicht zu enge Grenzen setzen. Sind Sie zum Beispiel Leiterin eines Teams, das für die Buchhaltung zuständig ist, so sind Ihre Freiräume vermutlich nicht so ausgedehnt, wie wenn Sie ein Marketingteam führen. Sie werden aber auch in der Führung der Buchhaltung mit Ihrem Team und mit Vorgesetzten zusammen Möglichkeiten der Entwicklung erkennen und in die Tat umsetzen können. Ihre Initiative ist gefragt, im Rahmen Ihrer Verantwortung und Ihrer Kompetenzen. ■