

# ÜBERLEGUNGEN ZUM FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS DER VERANSTALTUNGSREIHE

- Zentrales Anliegen ist, Veranstaltungsteilnehmer für die Tragweite und Bedeutung ihrer Aufgabe als Führungskraft zu sensibilisieren, die im übrigen nicht delegierbar ist. Unverzichtbar ist dabei, dass jeder Vorgesetzte auch bereit ist, seine Führungsaufgabe aktiv und bewusst anzunehmen (Führung muss verstanden und gewollt sein).
- Zentrale Bedeutung für einen gelungenen Führungsprozess kommt der realitätsgerechten Selbstsicht jeder Führungskraft zu. Insofern ist eine persönliche Standortbestimmung als erster Schritt unerlässlich. Hierzu ist eine von Offenheit geprägte Haltung Voraussetzung, um auch kritische Rückmeldungen über das Verhalten der eigenen Person zu bekommen.
- Schlüsselthemen zu gelungener Führung sind:
  - Glaubwürdigkeit
  - Respekt
  - Vertrauen
  - Aufrichtigkeit
  - Kredit in den Augen des Mitarbeiters
- Nachhaltige Führung bedeutet im Sinne des Führungsstils, auf den Mitarbeiter einerseits in hohem Maße lenkend einwirken (zur Erreichung der sachlich, fachlichen Zielstellung - dies sollte mit Nachdruck konsequent geschehen). Andererseits kann letzteres mittel- und langfristig nur gelingen, wenn die Führungskraft von einer entsprechenden wertschätzenden Haltung zu den Mitarbeitern getragen ist. Diese Haltung wird von den Mitarbeitern sehr differenziert und sensitiv empfunden, wobei es um die Haltung, nicht um deren Inszenierung geht. Diese Forderung nach Authentizität bedeutet für die Führungskraft vielfach, im Sinne einer Nachreifung an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten.
- Der Führungsprozess - der sich vor allem über das Gespräch vermittelt - nimmt den Mitarbeiter insofern in die Verantwortung, als er primär gefordert ist, an den Aufgaben und Verhaltensweisen, die ihn betreffen, selbst zu arbeiten. Der Vorgesetzte ist aufgerufen, ihn dabei zu unterstützen. (Man kann nicht Probleme anderer Personen lösen.)
- Prüfstein für jeden Kontakt mit dem Mitarbeiter muss die Klärung der Frage sein, mit welcher Einstellung bezüglich der Führungskraft geht der Mitarbeiter aus diesem Gespräch heraus: Hat der Vorgesetzte an Führungswirksamkeit gewonnen oder verloren?
- In Gruppenprozessen (die im Seminar simuliert werden) gilt es zu verdeutlichen, wie das Verhalten jedes Mitgliedes auf andere wirkt und wie im Rahmen der erfolgreichen Zusammenarbeit erreicht werden kann, dass eine Haltung gegenseitiger Achtsamkeit entsteht, um Aufgabenstellungen als Gruppe möglichst optimal zu bewältigen. Hierzu gehört es, sich kontrovers auszutauschen und aktiv Führung zu übernehmen.

- Die Teilnehmeraktivierung erfolgt im Laufe der Reihe zunehmend über emotionale Erlebnisinhalte, die nach der Maxime "Gefühle konservieren Erinnerungen" sicherstellen sollen, dass die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen durabel sind. Vor diesem Hintergrund kann in vergleichbar strukturierter Praxissituation eher darauf zurückgegriffen werden.
- Jedes Führungshandeln hat motivationale Konsequenzen (auch im Sinne von möglicher Demotivation, die erhebliche Kosten verursacht). Entscheidend für die Wirksamkeit der Führung ist insbesondere die von nachgeordneten Mitarbeitern subjektiv erlebte Einstellung der Führungskraft zu der Person des Mitarbeiters. Andererseits muss auch der Vorgesetzte die Erwartungen seines Mitarbeiters kennen, um angemessen damit umgehen zu können und - falls es sich um Fehlerwartungen handelt - diese zu korrigieren.