

parcon*lead



PARCON – persönlich, professionell, profiliert



Leadership by Parcon

- zielorientiert
- massgeschneidert
- kompetent

Personalberatung
Personalkonzepte
Personalausbildung



Vom «Fellowship» zum ...

Leadership-Training by Parcon

Führung – die «Allzweckmedizin»

Per Definition ist «Führung die situationsbezogene, beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Unternehmens bzw. des Mitarbeiter-Verhaltens, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist.» In Bezug auf die Führungsebene spricht man von strategischer, taktischer oder operativer Führung. Es ist eine methodisch bedachte, geplante und kontrollierte Einflussnahme, denn ohne das bewusste Einverständnis des Geführten wird dies als Manipulation bewertet.

Führung ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. Fehler können dem Unternehmen und den betroffenen Mitarbeitenden erheblichen Schaden zufügen. Allerdings ist der Nachweis schlechter Führung schwer, besonders, wenn sich gescheiterte Leader einer Analyse entziehen. Gekonnte Führung ist die Kunst, Mitarbeitende für gesetzte Ziele zu begeistern, um einen gemeinsamen Erfolg zu erzielen. Das erfordert eine ständige Begleitung derer, die geführt werden (Führungsprozess). Bezieht sich die Führung auf alle Mitarbeitenden, dann wird von Personalführung bzw. Mitarbeiterführung gesprochen. Diese Führungsformen werden im englischen Sprachraum als «Leadership» bezeichnet.

Nicht allein die sachbezogene Leitung einer Gruppe, sondern eine **vorbildliche** Führung der Leitungsperson selbst und die Führung der von ihr geleiteten Menschen nach ethischen Richtlinien begründet erfolgreiches «Leadership». Daraus gewinnt der Führende die Legitimation, welche konsequent führendes Einwirken auf das Handeln der Gruppenmitglieder nicht nur toleriert, sondern aufgrund der ethischen Autorität getragen und unterstützt wird.

Akzeptanz von Führung

Bei der Mitarbeiterführung in Organisationen gilt es auf einen Unterschied hinzuweisen, der für ein genaueres Führungsverständnis von zentraler Bedeutung ist: Führung ist nicht zu verwechseln mit einer Leitungsfunktion. Zu unterscheiden ist zwischen einem Vorgesetzten, dessen Rechte und Pflichten allein durch seine Position festgesetzt werden und einer Führungsperson (Leader). Letztere bedarf der Anerkennung durch die Geführten. Erst das Kriterium der Anerkennung bzw. Akzeptanz ermöglicht die Unterscheidung zwischen einem Vorgesetzten (engl. headship) und einer Führungskraft (engl. leadership).

So kann eine beliebige Person zwar formal Vorgesetzter einer anderen Person sein, muss von dieser aber nicht zwangsläufig als Leader akzeptiert werden. Die Akzeptanz kann sich aus Charisma ergeben oder mit Leistungen erarbeitet werden.

Mitarbeitende erwarten vom Vorgesetzten vor allem, dass er fair, klar und fähig ist: **fair**, indem er das Eigentliche auf geradem Weg auffasst und mit nur einem Masstab misst; **klar**, indem er angemessen und unmissverständlich Absicht und Wertung zu erkennen gibt; **fähig**, indem er seine Mitarbeitenden zu motivieren und Ziele mit leichter Hand zu erreichen versteht.

Die verschiedenen Führungsaufgaben sind vorwiegend Kommunikationsaufgaben:



Unser Führungsverständnis

Das Führungsverständnis wird in die Bereiche Unternehmen, Bereich, Gruppe oder Individual unterteilt. Zudem werden die Führungselemente, die Führungskraft, die Führungssituation sowie der Führungserfolg und die Effizienz so eingesetzt, dass diese mit dem gewählten Führungsbereich übereinstimmen.

Führung

- Führungsbereich
- Führungsinstrumente
- Führungsprozess
- Führungselemente

Der Führungsbereich und die Führungselemente

Die sich verändernde Rolle von Führungskräften und Mitarbeitenden, wie sie sich in den Unternehmen bereits abzeichnet, wird zu einem neuen Führungsverständnis führen. Das klassisch hierarchische Führungsmodell, wie es noch vielfach anzutreffen ist, ist bereits überholt. In komplexen Unternehmen mit ihren multiplen Matrixstrukturen, den Dynamiken des heutigen Marktgeschehens und angesichts global agierender virtueller Teams, hat endgültig seine Wirkung und damit seine Legitimation verloren.

Die Führungsinstrumente

Das Führungsinstrument ist Ausdruck des Führungs-Mix, der auf einen vom Vorgesetzten und Mitarbeitenden gemeinsam zu erzielenden Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist. Wir sprechen von Führungsstilen, -techniken und -mittel.

Souveräne Vorgesetzte kombinieren die Führungsinstrumente so, dass die Mitarbeitenden eigene Ziele durch ihren persönlichen Einsatz für die Ziele des Unternehmens optimal realisieren können. Die Kombination der Führungsinstrumente kann bei den Mitarbeitenden aber auch weniger erfolgreich sein. Die Problematik liegt für die Führungskraft in der richtigen situationsbezogenen Kombination des Führungs-Mix, die in der Praxis nicht einfach zu handhaben ist.

Die Frage, welche Führungstechniken ein Leader einsetzen soll, um eine «innere Kündigung» des Mitarbeitenden zu vermeiden und sein Engagement für das Unternehmen zu steigern ist immer subjektiv zu beurteilen. Ob es ihm gelingt, hängt vom Menschenbild ab, das er hat, und auch davon, ob ihm die notwendige Autorität gegeben ist – hier sprechen wir vom Charisma eines Führers. Das ist Voraussetzung dafür, dass der Vorgesetzte als Vorbild wirken kann.

Man erkennt: **«Es gibt weder den idealen Vorgesetzten noch das optimale Führungsverhalten».**

Der Führungsprozess

Der Führungsprozess zeigt den zeitlichen Ablauf der zweckgerichteten, positiven Beeinflussung des Mitarbeitenden durch die Führungskräfte. Er besteht grundsätzlich aus mehreren Phasen:

- Zielsetzung, bei der Ziele als Aussagen mit normativem Charakter festgelegt werden, die einen gewünschten zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.
- Planung als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen wirtschaftlichen Handelns unter Beachtung des Rationalprinzips. Die Herausforderung ist die schwierige Vorausschbarkeit betrieblicher Ereignisse.
- Durchführung, mit der die Planung realisiert wird. Dabei sind Entscheidungen, Massnahmen der Durchsetzung und Steuerung nötig.

■ **Kontrolle** als Vergleich der Ist-Daten mit den Ziel- / Planwerten, d.h. als Soll-Ist-Vergleich.

■ **Steuerung** zur Erreichung vorgegebener Zielsetzungen. Steuerungsmassnahmen leiten die Führungskräfte aus Ergebnissen der Abweichungsanalyse ab.

«Langfristig betrachtet, hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeitenden, die er verdient!»

Das kundenspezifische Seminar-Angebot von PARCON Management AG erstreckt sich in Bezug auf die Stärkung des Führungsverständnisses und -verhaltens über folgende modulare Führungstrainings:

Mitarbeiterführung auf MbO-Basis (parcon*basic)

Wir halten fest, dass Mitarbeiterführung keine «Schönwetteraufgabe» ist, sondern mit Übersicht, Empathie und Instrumentenkenntnissen zu tun hat. Die Seminarteilnehmer verschaffen sich einen Überblick über die Führungssituation im Allgemeinen, erkennen und reflektieren Ihren eigenen Führungsstil, lernen effektive Ziele zu definieren und wenden das MbO-Prinzip sicher und resultatorientiert an. Dabei wird der Kommunikation in der Führung besonderes Gewicht zugemessen.

Leadership & Selbstmanagement (parcon*advanced)

Was unterscheidet (wenn überhaupt) den Leader vom Manager? Wir nehmen eine Rollendefinition vor und bestimmen Führungswerte, -aufgaben und -instrumente. Wir richten den Seminarinhalt zudem in Richtung «Führung von Teams» aus, besprechen und üben ergebnisorientiertes Sitzungsmanagement und legen einen Zusatzfokus auf den wirkungsvollen Umgang mit begrenzten Zeitressourcen.

Value based Leadership (parcon*professional)

Unternehmen entwickeln sich permanent. Die Frage ist, werden Veränderungen bewusst initiiert und gesteuert, oder geschehen sie einfach so. Wir machen aus den Führungskräften jeder Stufe aktive «Change Agents», die den Wandel nicht nur diskutieren, sondern aktiv mitgestalten und positiv beeinflussen. Dabei sind uns die bewusste Wahrnehmung der unternehmenskulturellen Werte und deren Einfluss auf die Mitarbeiterführung wichtig. Wir zeigen das Zusammenspiel von «Strategic Management» und operativer Führungsarbeit auf und erarbeiten darauf abgestützt Ihr individuelles Führungscredo.

Wollen auch Sie mehr, und vor allem wirksame Führung in Ihrem Unternehmen etablieren? Dann sprechen Sie mit uns. Wir bringen 20jährige Erfahrung in der Erwachsenenbildung und in eigener Führungsarbeit mit. Gerne erarbeiten wir mit Ihnen ein unternehmensspezifisches Seminarkonzept. Unsere Managementtrainer, HR Business Consultants und Coaches freuen sich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen.



Zu guter Letzt ...

Wo Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen, ist Führung erforderlich. Weil wegen Umfang und Komplexität der Aufgaben niemand alles allein machen kann, ist eine durchdachte Arbeitsteilung unumgänglich. Jeder soll dabei seine Stärken und Möglichkeiten einsetzen können. Die Tätigkeiten müssen koordiniert werden. Dies erfolgt im Unternehmen durch Führungsmassnahmen.

Im Wesentlichen werden folgende Führungsansätze unterschieden und miteinander verglichen:

- Der **Eigenschaftsansatz**, der als historisch älteste Erklärung von Führung vor allem die Persönlichkeit des Leaders und seine Eigenschaften in den Vordergrund stellt. Dieser Ansatz geht davon aus, dass für den Führungserfolg vor allem die Qualifikation und das Engagement der Führungskraft entscheidend sind.
- Der **Verhaltensansatz**, der sich insbesondere mit

den Führungsstilen (laissez-faire, kooperativ, autoritär u.ä.) auseinandersetzt. Hier unterscheiden wir zudem den personen- vs. aufgabenorientierten Führungsstil.

- Der **Situationsansatz**, bei dem sich die Art der Führung nach der jeweiligen Ausgangslage richtet. Je nach Situation wird eine hohe oder geringe Positionsmacht des Leaders, eine gute oder schlechte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und die Aufgabenstruktur (strukturiert oder unstrukturiert) in direkte Relation zueinander gesetzt.

- Die **Systemische Führung** untersucht als Führungsansatz nicht nur die Interaktionen zwischen Leader und Mitarbeitenden, sondern berücksichtigt auch die Interaktionen zwischen Mitarbeitenden, Kollegen, Kunden und Lieferanten, um ein besseres Verständnis der vielen Dimensionen von Führung zu ermöglichen.

Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

PARCON
PERSONALTREUHAND AG
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
Telefon +41 (0)71 727 11 11
parcon@parcon.ch



PARCON ST. GALLEN
PERSONALTREUHAND AG
Zwinglistrasse 10
CH-9000 St Gallen
Telefon +41 (0)71 228 00 00
parcon.sg@parcon.ch



PARCON
MANAGEMENT AG
Auer Strasse 6a
CH-9435 Heerbrugg
Telefon +41 (0)71 727 11 11
management@parcon.ch

www.parcon.ch



Redaktion: management@parcon.ch, 9435 Heerbrugg
Ausgabe: 07/2014 · Auflage: nach Bedarf · ©PARCON®

