

Fortbildungsseminar „Kompetent Führen“ - Ausagebe 2 / 2002

Die Seminarreihe „Kompetent Führen“ soll zur systematischen internen Führungskräfte-Ausbildung beitragen. Frau Dr. Petra Hank, Leiterin der Koordinierungsstelle für Wissenschaftliche Weiterbildung, beschreibt die inhaltlichen Schwerpunkte der im Herbst 2001 erstmalig stattgefundenen Veranstaltung. Eine Rückschau der Teilnehmenden dieser sich über ein Jahr erstreckenden Seminarreihe rundet die Ausführungen ab.

Um es gleich vorweg zu nehmen: Es existiert weder *die* Führungspersönlichkeit noch *der* Führungsstil. Die Angemessenheit des Führungsverhaltens ist vielmehr vor dem Hintergrund der Situation, innerhalb derer sich Führung vollzieht, zu bewerten. Das macht denn auch die Schwierigkeit erfolgreicher personaler Führung aus, für die fachliche Kompetenz zwar eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung ist. Zusätzlich bedarf es sozialer und kommunikativer Kompetenzen. Diese Kompetenzen sollten vor dem Hintergrund der jeweils berufspraktischen Erfordernisse trainiert werden. Dazu will die nachstehend beschriebene Seminarreihe einen Beitrag leisten.

Die Seminarreihe „Kompetent Führen“, die sich über ein Jahr erstreckt, will zur systematischen, internen Führungskräfte-Ausbildung beitragen. Sie richtet sich an nicht-wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrem Arbeitszusammenhang mindestens zwei weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich beaufsichtigen bzw. führen und die Führung kraft Persönlichkeit, statt Führung kraft Amt praktizieren wollen. Dabei wird der Arbeitsplatz als der eigentliche, zentrale Lernort aufgefasst. Hier wird die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Praxis gelernt, erfolgen die wichtigsten Lernimpulse, die den Entwicklungsprozess als Führungskraft vorantreiben. Dieser Lernprozess soll im Seminar durch Reflexion der persönlichen Weiterentwicklung in der Praxis und Themeninput durch die Seminarleiterin gefördert werden.

Ausgehend von der Frage, inwiefern zumeist unreflektierte, unbewusste Menschenbilder Führungsverhalten beeinflussen, startet die Reihe mit der Reflexion des eigenen Verständnisses von Führung. Was verbinde ich mit einer guten Führungskraft? Wie gestalte ich meine Rolle als Führungsperson? Die Klärung dieser Fragen soll dazu führen, sich über die eigene, handlungsleitende Auffassung von Führung bewusst zu werden.

Viele Führungskräfte lassen sich ganz vom Tagesgeschäft einnehmen und haben keine mittel- bzw. langfristige Zeitperspektive. Die Folge: Sie leiden unter Zeitnot und Arbeitsüberlastung. Eckstein der Führungsqualität ist daher die Kunst, sich selbst zu managen und ein Gespür für die Zeit zu haben. Im Seminar wird diese Qualifikation durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Nutzung der Ressource Zeit gefördert. Mit welcher Zeitperspektive arbeite ich im Berufsalltag? Ausgehend von einer Analyse des persönlichen Arbeitsstils, lernen die Teilnehmenden ihre individuellen „Zeitverschwender“ kennen, sich mit den eigenen Arbeitszielen auseinander zu setzen, diese zu präzisieren und mittels zielwirksamer Arbeitstechniken im Sinne eines tätigkeits- und zielorientierten Arbeitens umzusetzen.

Kompetent Führen bedeutet auch, mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben. Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte mit ihnen spricht: über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und Schwächen. Dies fördert Offenheit, gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit.

Dementsprechend wird das Mitarbeitergespräch als *das* Instrument der Personalführung bewertet. Erfolgreiche Mitarbeitergespräche setzen eine effektive Kommunikation voraus. Doch, wovon hängt eine gelungene Kommunikation ab? Was sind die Ursachen von Kommunikationsproblemen? Und schließlich: Wie gelingt es einer Führungskraft, durch Kommunikation die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden individuell und situationsbezogen zu gestalten? Übungen zur Wahrnehmung und Kommunikation sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Vielschichtigkeit kommunikativer Prozesse sensibilisieren und die Grundzüge der Kommunikation verdeutlichen. Anknüpfend an Beispielen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden werden die Phasen des Mitarbeitergesprächs - Vorbereitung auf das Gespräch, Durchführung und Nachbereitung des Gesprächs - analysiert, Gesprächshaltungen und -techniken trainiert und schwierige Gesprächssituationen - Wie gebe ich meinem Mitarbeiter / meiner Mitarbeiterin eine Rückmeldung über seine / ihre Leistung? Wie motiviere ich meinen Mitarbeiter, meine Mitarbeiterin? Wie führe ich ein Kritikgespräch? - im Rollenspiel geübt.

Eine besondere Herausforderung kommunikativer Kompetenz ist das konstruktive Austragen von Konflikten. Dazu gehören frühzeitige Wahrnehmung, korrekte Diagnose und effiziente Lösung des Konfliktes. Um Konflikte besser erkennen und verstehen zu können, ist es wichtig sich der Komplexität von Konflikten bewusst zu sein. Dazu wird im Seminar die Funktionalität von Konflikten aus drei Perspektiven betrachtet: vom Standpunkt der einzelnen Person aus, aus der interpersonalen Sicht und auf der Organisationsebene. Es werden günstige Gesprächs- und Konfliktbearbeitungsmuster für die Lösung von Konflikten vorgestellt und eingeübt. Grundlage dazu sind wiederum Beispiele aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden.

In der Rückschau bewerteten die Teilnehmenden die Diskussion und den Austausch mit anderen Führungskräften über theoretische und praktische Probleme der Personalführung als besonders wertvoll. Aus der Reflektion fremder Problemstellungen und -lösungen konnten weiterführende Anregungen für eigene Problemlösestrategien gewonnen werden. Darüber hinaus wurde das Feedback der Gruppe bezüglich eigener Probleme als sehr hilfreich erlebt. Überrascht äußerten sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen darüber „wie viele Anregungen, praxisnahe Tipps, Beispiele und heftige Diskussionen es zum Thema „kompetent Führen“ in der Gruppe gab“.

Petra Hank