



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

Leadership Map

Für Führungskräfte

 Bundesministerium
Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Pflege und Konsumentenschutz



Kofinanziert von der
Europäischen Union

 **ösb**
Consulting

Deloitte.



Agenda



01

Wieso Führung zählt

02

Rollen einer Führungskraft

03

Leadership Map nach Ruth Seliger

04

Do's & Don'ts guter Führung

Mögliche Herausforderungen für Führungskräfte



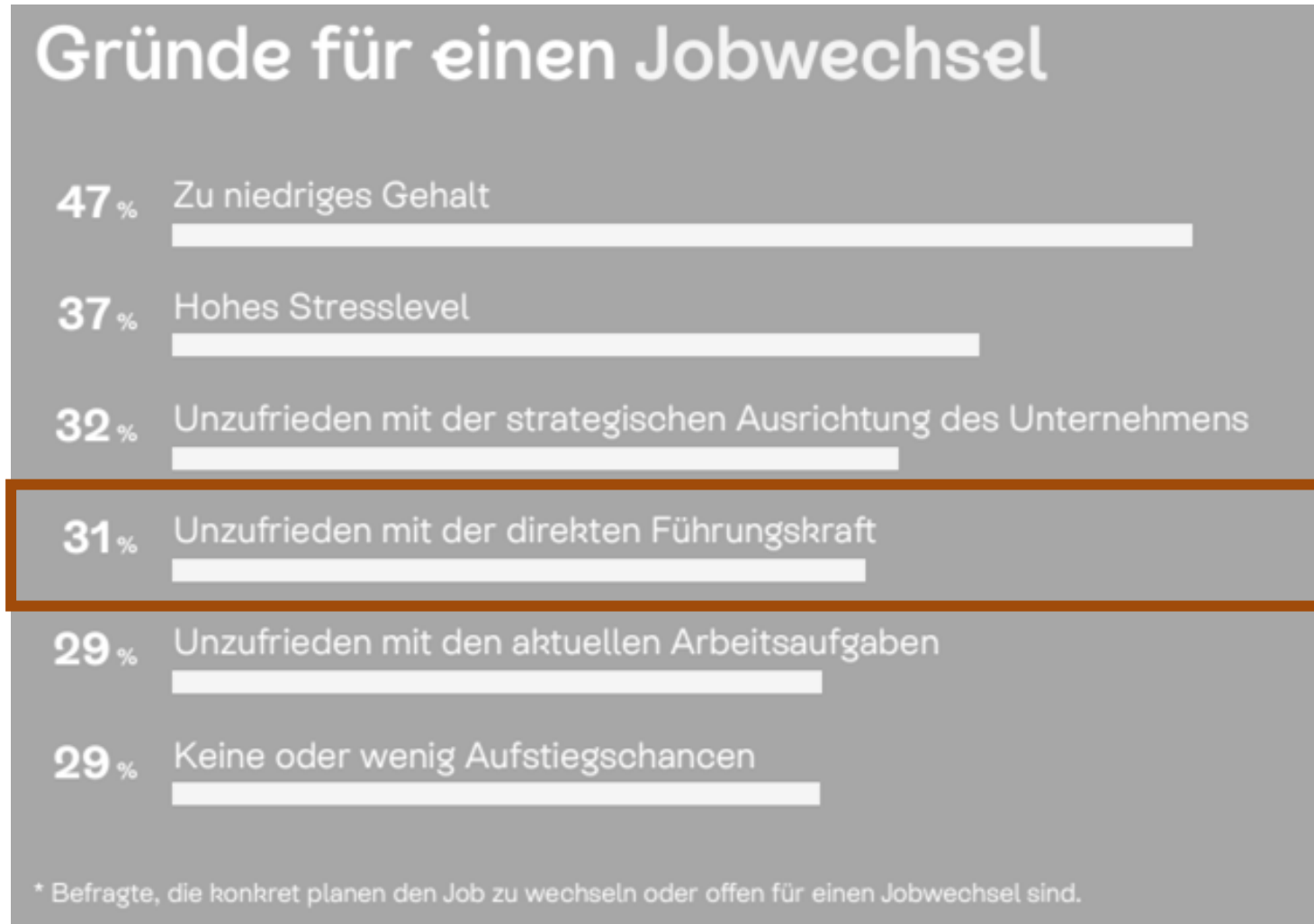


Wozu Zeit in Führung investieren?

Diverse Studien bieten einen Einblick dazu warum gute Führung, besonders auch aus Sicht der Beschäftigten, wichtig ist.

Einige Beispiele finden sich auf den folgenden Folien.

Wechselbereitschaftsstudie (forsa, 2023)



Die Studie zur Wechselbereitschaft von Beschäftigten wird in Deutschland seit 2012 erhoben und untersucht die Arbeitnehmer*innen-zufriedenheit sowie die Gründe, die zur Mitarbeiter*innen-fluktuation beitragen.

2023 wurden insgesamt 3.216 erwerbstätig Angestellte ab 18 Jahren befragt.

[onlyfy-whitepaper-wechselwilligkeitsstudie-2023.pdf](https://www.demografieberatung.de/onlyfy-whitepaper-wechselwilligkeitsstudie-2023.pdf)

Ausstiegsgünde im ersten Jahr (XING, 2023)

Die Top 5 Gründe:

1.	zu niedrig empfundenes Gehalt	43%
2.	Unzufriedenheit mit Führungskraft	43%
3.	unpassende/schlechte Teamkultur	34%
4.	Unzufriedenheit mit Arbeitsaufgaben	34%
5.	zu hohes Stresslevel	30%



Quelle: XING Studie zur frühzeitigen Kündigung „Hätte ich’s doch gleich gewusst“: Repräsentative Online-Meinungsumfrage des Jobs-Netzwerks XING in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Appinio. Juli 2023, 1.000 Berufstätige in Voll-/Teilzeit ab 18 Jahren in Deutschland

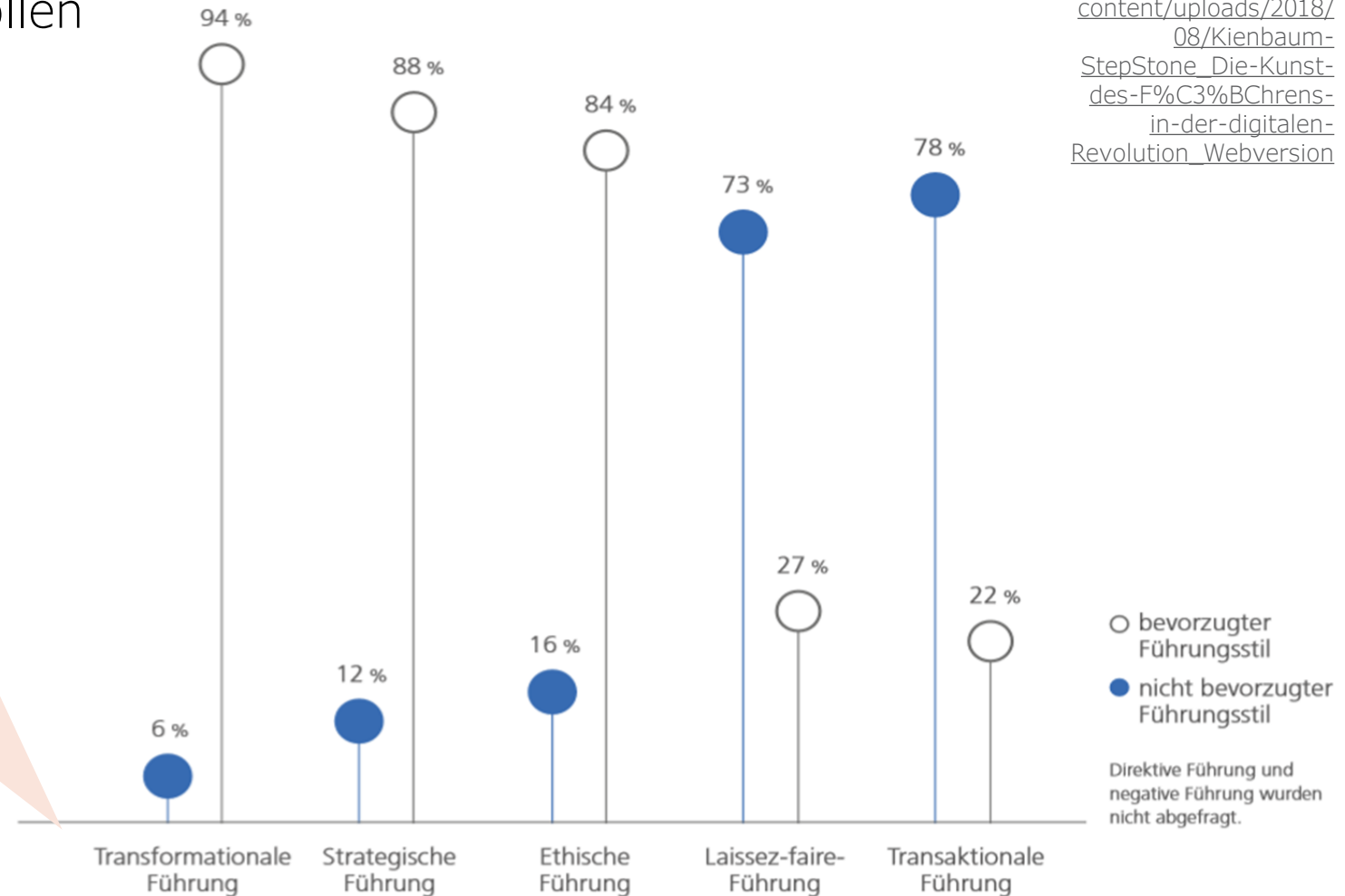
Leadership Survey 2018 Kienbaum & StepStone

Wie Fachkräfte geführt werden wollen

Quelle:
https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

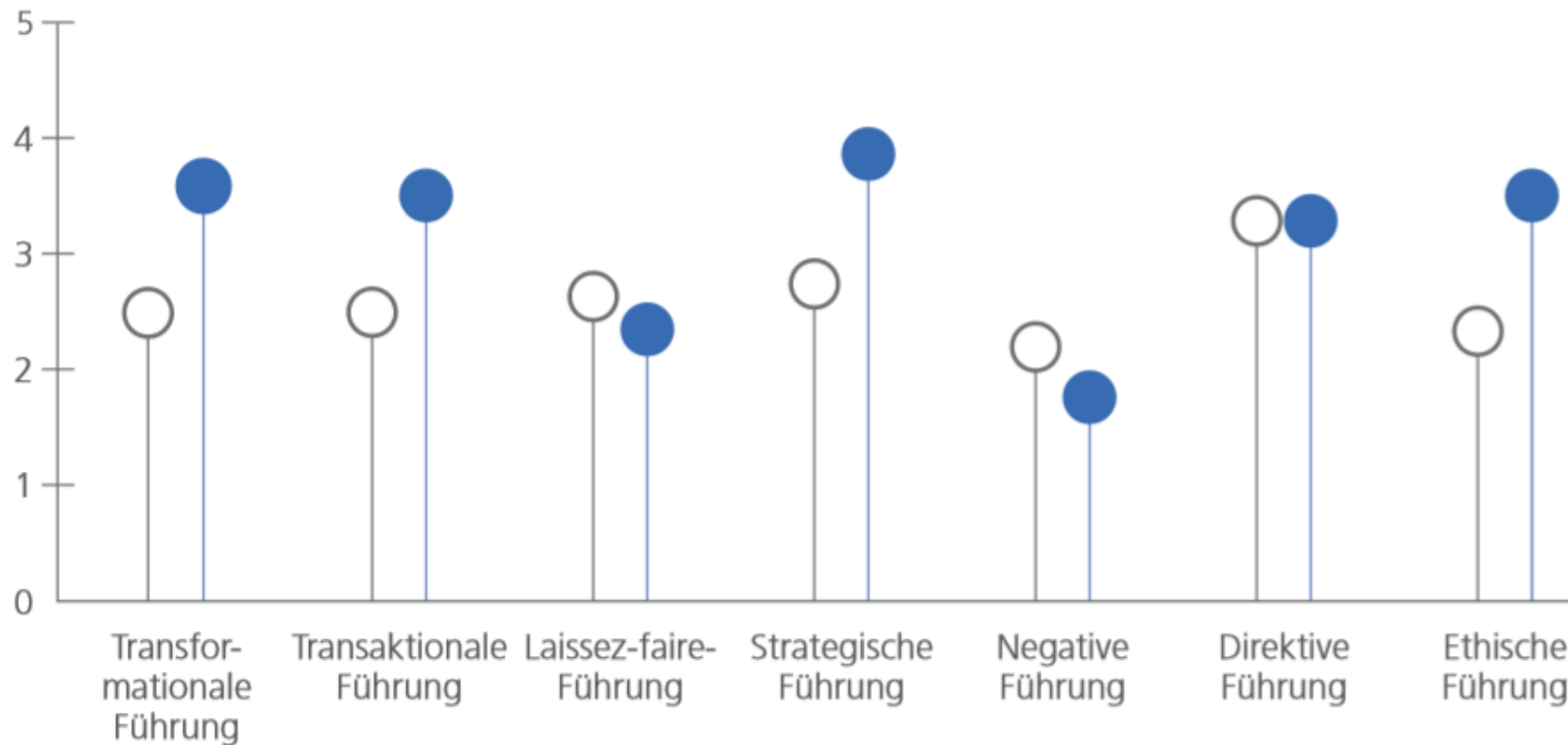
„Ich werde als Symbol für Erfolg und Leistung gesehen.“
 Als Vorbild kommunizieren transformationale Führungskräfte klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeiter*innen Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeiter*innen motiviert.



Leadership Survey 2018 Kienbaum & StepStone

Fremd und Selbstwahrnehmung von Führungsverhalten

Quelle:
https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion



○ Fremdwahrnehmung
 ● Selbstwahrnehmung

t-Test bei allen Variablen bis auf die direkte Führung signifikant bei $p < .001$. Die Unterschiede in den Mittelwerten der beiden Variablen sind damit mit einer Wahrscheinlichkeit von über 99 % nicht zufällig zustande gekommen.

Mittelwerte auf der 5-stufigen Skala von 1 („niemals“) bis 5 („immer“)

Die Bedeutung von Feedback

Die Inkongruenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens legen nahe, dass Führungskräfte auf Feedback von ihren Mitarbeiter*innen angewiesen sind, um zu erfahren, wie ihr Führungsverhalten im Detail wahrgenommen wird.

Außerdem erhöht die Möglichkeit, solches Feedback zu geben, die durch Fachkräfte wahrgenommene Wertschätzung und stärkt die Zusammenarbeit innerhalb von Teams.

ABER es kann für Mitarbeiter*innen sehr schwierig sein,
ihren Vorgesetzten **ehrliches Feedback** zu geben !!!

Konstruktives Feedback ermöglichen

- Offene Feedback-Kultur etablieren – Feedback als Chance, nicht als Kritik sehen
- Anonymität ermöglichen – Hemmschwelle senken
- Regelmäßigkeit & Ritualisierung – Feedback in den Alltag integrieren
- Klare Erwartungen kommunizieren – Was wird mit dem Feedback gemacht?
- Eigenes Vorbild sein – Selbst offen für Feedback sein & darauf reagieren
- Dankbarkeit zeigen – Feedback wertschätzen, nicht verteidigen
- Maßnahmen ableiten & transparent umsetzen – Nur wenn die MA bemerken, dass ihr Feedbackgeben sich auch nachhaltig auswirkt, sie sehen, dass die FK auch ihr Verhalten anpasst, wird es funktionieren.

Mögl. Formate für Feedback:

- Anonyme Fragebogen
- Externe Moderation
- Feedback Digital & Asynchron
- „Feedback-Postkasten“
- Feedback Sammlung von gesamtem Team
- Offene verhaltensbezogene Fragen
- 360° Feedback

Bei Bedarf gibt es in der Toolbox der Demografieberatung Digi+ auch ein eigenes Tool zum Thema Feedback ...



Rollen einer Führungskraft

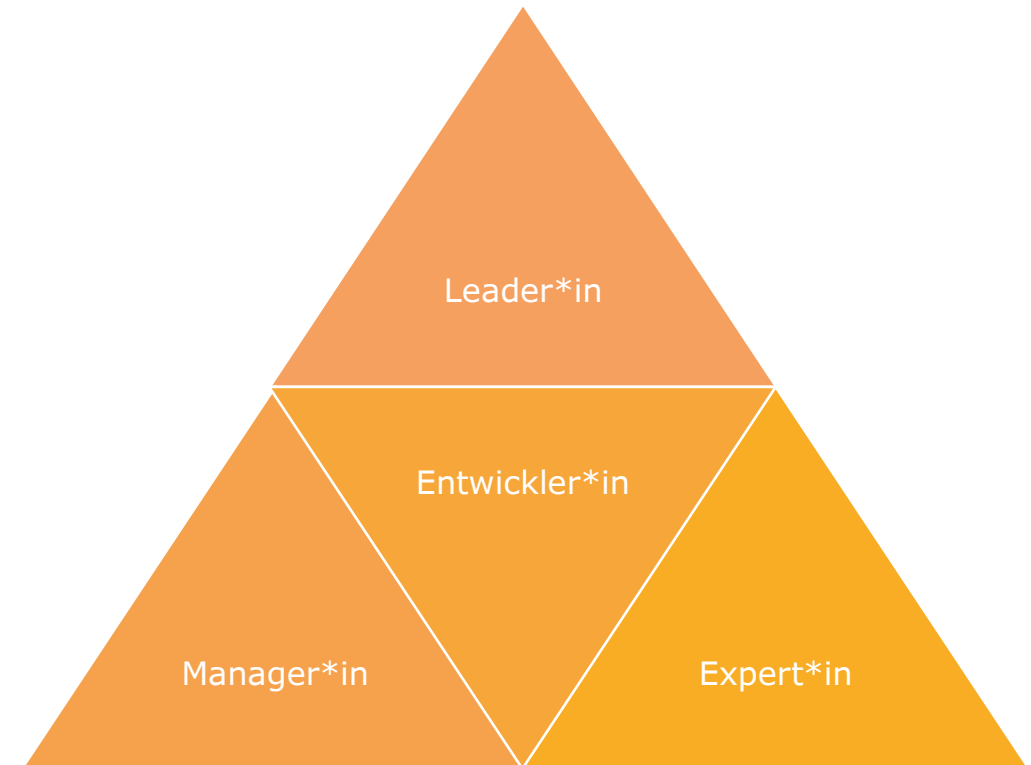
Zwischen Autorität und Freundschaft

Aufgaben einer Führungskraft

Führung ist eine komplexe Tätigkeit, die durch unterschiedliche Rollen und Aufgabenfelder gekennzeichnet wird.

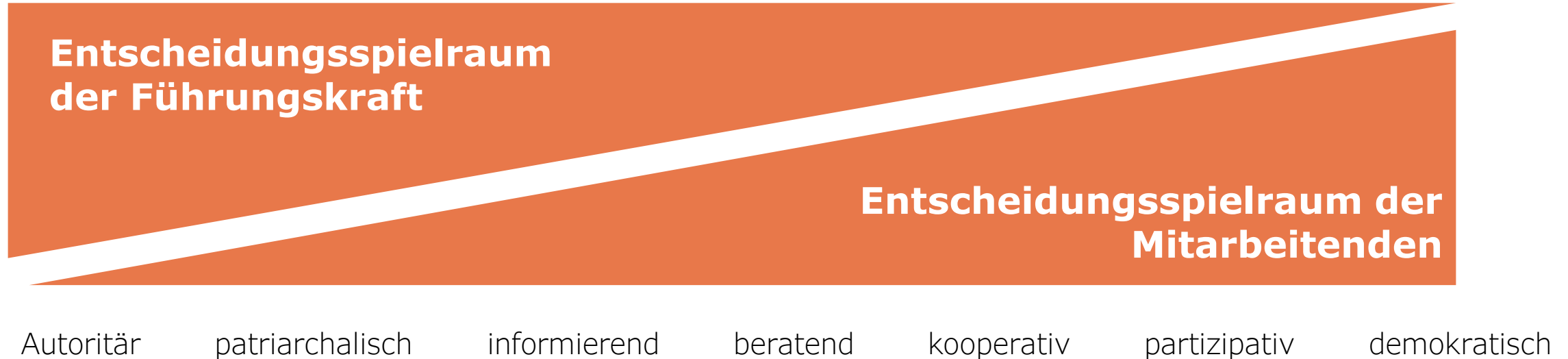
Durch diese Komplexität ist auch das große Spannungsfeld, in dem sich die Führungskraft bewegt erklärbar. Welche Rolle und welches Aufgabenfeld jeweils im Vordergrund stehen, hängt von der spezifischen Situation ab.

- „**Leader*in**“ FK inspiriert und motiviert ihr Team (z. B. Vision)
- „**Manager*in**“ unternimmt alle **notwendigen Aktivitäten**, um die Organisation zu managen (z. B. Ziele)
- „**Expert*in**“ FK hat das für die Position entsprechende Fachwissen und Fachkönnen
- „**Entwickler*in**“ zu sein, ist für die Führungskraft eine zentrale Rolle. In dieser Rolle **entwickelt die Führungskraft einzelne Mitarbeitende**, ihr Team, ihre Organisation und die eigene Person.



Rollenwechsel: von der Selbstständigkeit zum Unternehmer*innentum mit Personalverantwortung

- Das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt von 1958 ist in diesem Zusammenhang nach wie vor aktuell und hilfreich wenn es um Entscheidungen in Unternehmen geht. Hier wird zwischen autoritären bis hin zu demokratischen Führungsstilen unterschieden.



Das Rollendilemma

Führung im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Erwartungen & Zielen.

Wie schaffe ich es als Führungskraft, mit diesen Rollendilemmata gut umzugehen?

Achtung: Hier kann es zu einer Schere zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kommen, da wir alle den einen oder anderen unbewussten Bias in uns haben. Bias-Tests könnten hier eine Möglichkeit zur Reflexion sein. Siehe z.B.: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>

- Individuelles Eingehen
- Kontrolle
- Professionelles Verhältnis
- Ansprechen kritischer Themen
- Konsequentes Einfordern der Ziele
- Aufgaben delegieren
- Sachlichkeit

- Gleichbehandlung aller
- Vertrauen
- Freundschaftliches Verhältnis
- Positive Bestärkung
- Förderung des Arbeitsklimas
- Selbst mitanpacken
- Emotionalität / greifbar sein

Checkliste: Delegiere ich genug?

- Sie nehmen beinahe jeden Abend Arbeit mit nach Hause oder bleiben einige Stunden länger im Betrieb.
- Sie haben zu wenig Zeit und Energie für Ihre Familie, für Erholung, Hobbys, usw.
- Sie haben oft das Gefühl, als müssten Sie 4 Hände und 2 Köpfe haben, um mit all den Dingen, die auf Sie zukommen, fertig zu werden.
- Sie werden **ständig** von Mitarbeiter*innen **mit Fragen** bei Ihrer Arbeit **unterbrochen**.
- Sie können einfach nicht in die Zukunft denken und planen, weil Sie im Tagesgeschäft voll aufgehen.
- Ihre **Kund*innen wollen nur mit Ihnen** sprechen.
- Sie versuchen, alle **Einzelheiten** im Betrieb zu beobachten und zu verfolgen, damit alles ordentlich gemacht wird.
- Es bedrückt Sie, wenn Sie sich einen freien Tag nehmen.
- Sie haben das Gefühl, dass Sie nicht einmal eine Woche krank sein dürften.
- Sie investieren sehr viel Zeit in jene Dinge, die Sie gerne tun, die aber von anderen ebenso gut, wenn nicht besser erledigt werden können.
- Fähige Leute verlassen ihren Betrieb bevor sie die Gelegenheit bekommen, ihre Fähigkeiten voll zur Geltung zu bringen.
- Sie haben den Eindruck, dass es Ihren Mitarbeiter*innen an Interesse am Betrieb und am Einsatzwillen fehlt.
- Ihr **Schreibtisch ist überhäuft**, wenn Sie von einer Geschäftsreise oder vom Urlaub zurückkommen.



Bei Bedarf gibt es in der **Toolbox der Demografieberatung Digi+** auch ein eigenes Tool zum Thema Delegation ...

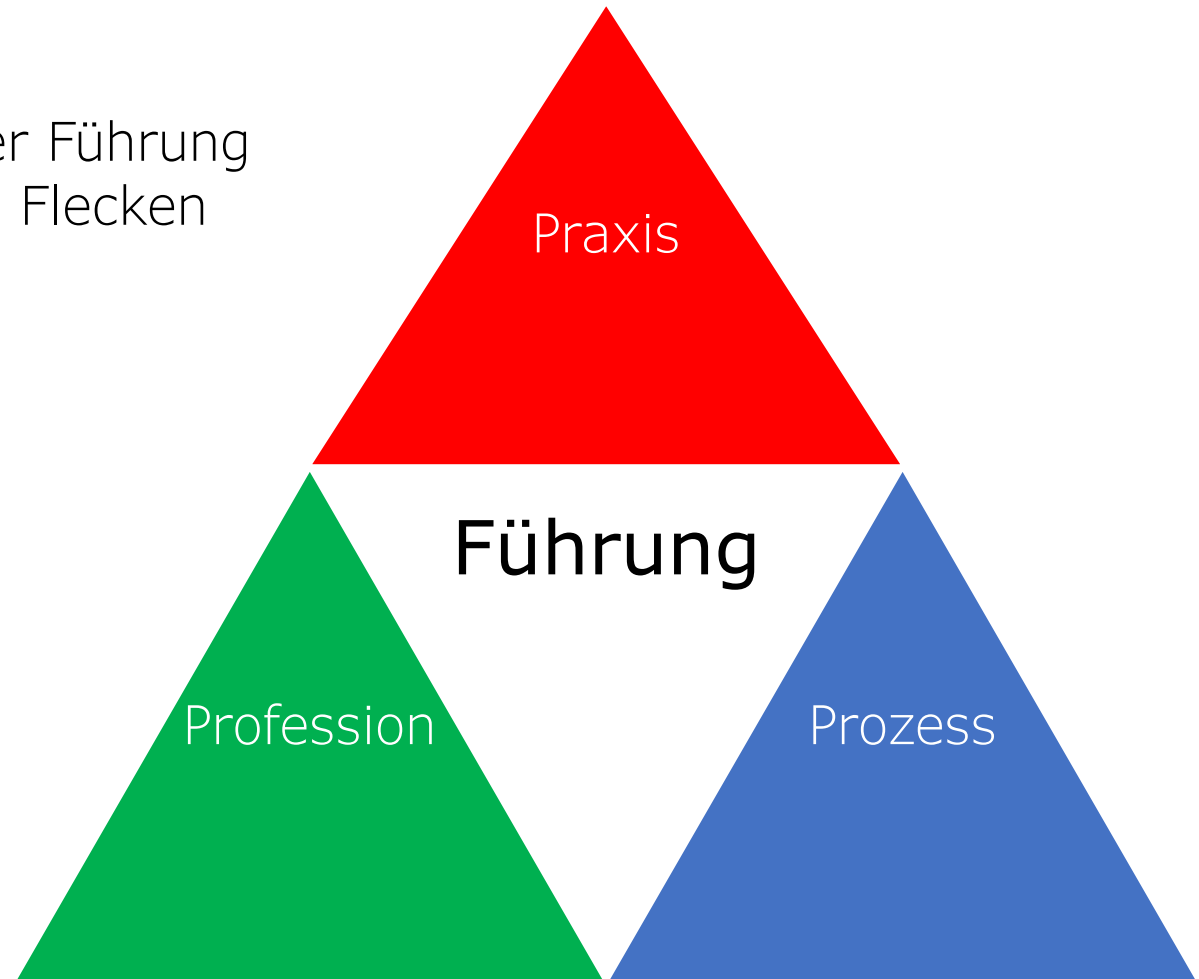


Leadership Map

Nach Ruth Seliger

Leadership Map

...ein Modell, das die 3 Dimensionen der Führung behandelt und dabei hilft eigene blinde Flecken aufzudecken



Seliger, R. (2008). Das Dschungelbuch der Führung.
Carl-Auer Verlag. Wien

Professionalität

1. Theorie/Wissen

Warum tue ich das?

Jede Profession stützt sich auf ein eigenes Wissen. Führungswissen umfasst Themen der Selbstreflexion, der Kommunikation und des Entscheidens. Es braucht auch Organisationswissen, also zu Arbeitsrecht und Fachwissen.

2. Rollenklarheit

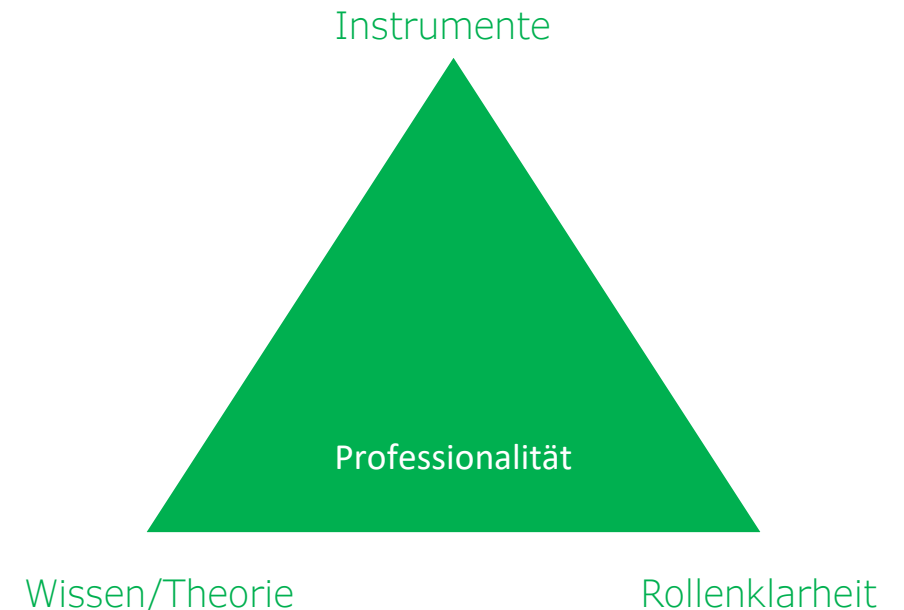
Wer bin ich innerhalb der Organisation? Was kann ich tun?

Verhalten innerhalb der eigenen Rolle gehört zum professionellen Standard. Die Rolle als Führungskraft ist je nach Kultur in jedem Unternehmen unterschiedlich.

3. Instrumente

Wie mache ich das?

Jeder Beruf hat sein spezifisches Werkzeug.
Dieses muss zur Tätigkeit und eigenen Einstellung passen.



Prozess

1. Wachsamkeit

Informationen sammeln

Basis für alle Führungsaktivitäten sollten Informationen sein!
Organisationen brauchen konzentrierte Aufmerksamkeit nach innen und außen.
Blick nach Innen auf Beziehungen, Kräfte, Konflikte

2. Wertschätzung

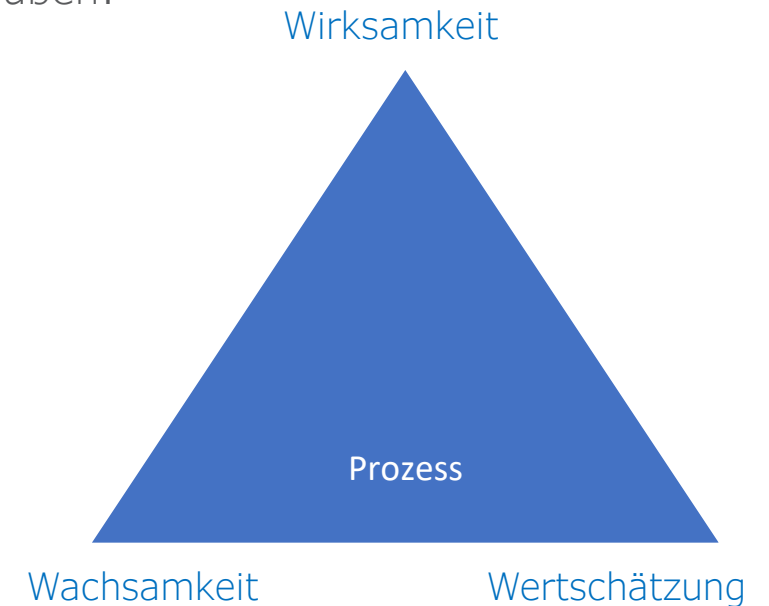
Filtert nützliche Aspekte aus Informationen

Fokus auf Potenziale, Können, Erfahrungen und Ressourcen
Wertschätzung für das IST eröffnet Möglichkeiten und Potenziale,
um zukünftig handlungsfähig zu sein

3. Wirksamkeit

Entscheidungen treffen und umsetzen

Führung braucht Aktivität



Praxis

1. Sich selbst führen

Selbstmanagement: Arbeit gestalten, Aufgaben und Zeit einteilen, Kontakte herstellen

Selbstreflexion: Bilder, Annahmen, Werte, Ziele, Interessen, Muster

2. Menschen führen

Verbindung zwischen Menschen und Organisation sicherstellen:

Mitarbeiter*innen kooperieren mit der Organisation, um eigene Bedürfnisse zu befriedigen und Organisation wird von Zielen und Aufgaben gesteuert.

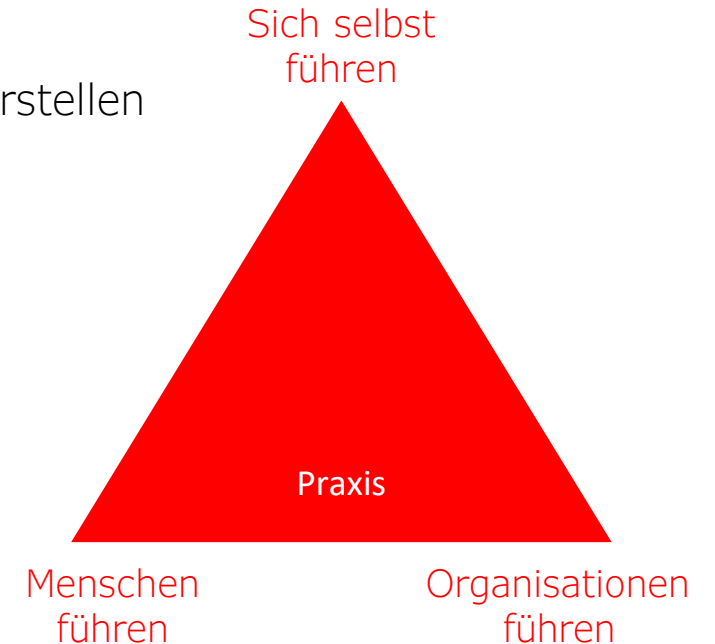
Personen müssen die Antworten auf folgende Fragen kennen:

Was? - Wann? - Wie? - Wer? - Für?

Menschen führen passiert über Kommunikation.

3. Organisationen führen

Entscheidungen treffen über: zu leistende Arbeit, mögliche Entwicklungen, Ziele, Ressourcen, Strategien, Inhalt und Methode der Kommunikation, ... Die Entscheidungen beziehen sich immer auf den eigenen Verantwortungsbereich. Führung trifft nicht nur relevante Entscheidungen, sondern entscheidet auch, was relevant ist.





Do's & Don'ts

Tipps zur Schaffung einer guten Führungsrolle

Do's

- **Fachliches Wissen der Mitarbeitenden** möglichst gut fördern und nutzen: dadurch können Sie in absehbarer Zeit immer mehr operative Aufgaben abgeben/delegieren.
- **Information** nimmt eine Schlüsselstellung in der Führung ein: Ihre Mitarbeitenden können durch gute und richtige Informationen dazulernen und verstehen lernen.
- **Rückzugsmöglichkeiten** im eigenen Bereich schaffen: Zeitfenster, um Arbeit zu strukturieren und nachzudenken einplanen.
- **Äquidistanz zu den Mitarbeitenden halten**: keine Verbrüderungen, keine schwarzen Schafe: das erspart Konflikte und erhöht die Effizienz.
- **Konflikte sofort klären** und zwar dort wo sie hingehören: über Entscheidungen des Managements zu schimpfen bringt nichts.
- **Instanzenwege einhalten**: spart Zeit und Frust.

Do's

- **Teamsitzungen** gut strukturieren, produktiv arbeiten und konstruktiv sein: auch Zeit für privaten Austausch einplanen, jedoch an den Anfang oder das Ende der Arbeitssitzungen verschieben.
- **Perspektive wechseln:** je besser Sie Ihre Mitarbeitenden verstehen lernen, umso leichter fällt Ihnen die Führung.
- **Aus den eigenen Fehlern lernen:** Wenn die Dinge nicht so laufen, wie sie sollen, muss das nicht an den Mitarbeitenden liegen. Wer jeden Fehler nur einmal macht, erspart sich viel Frust!
- **Abgrenzung lernen:** nicht jedes Problem in Ihrer Abteilung ist auch Ihr Problem. Lassen Sie auch Ihre Mitarbeitenden schrittweise zu „Problemlöser*innen“ werden.
- **NEIN-sagen** und ihre eigenen Bedürfnisse achten ist wichtig.



Dont's

- Mangelnde Weiterbildungsangebote
- Häufige Versetzung an verschiedene Arbeitsplätze und kurzfristige Änderung der Tätigkeitsinhalte
- Konzentration auf Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personenaufgaben
- Autoritäres Führungsverhalten und zu starke Druckausübung
- Zu geringe Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter*innen
- Zu häufige und zu unsachliche Kritik/ Augenmerk ausschließlich auf Fehler und Pannen richten
- Vorenthalten von Informationen
- Mangelnde Vermittlung des Arbeitssinns
- Ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeiter*innen
- Zu ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht
- Unklare und ständig wechselnde Führungsrichtlinien
- Zu geringe Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen oder in neue Aufgaben
- Nichteinhalten von Versprechungen

Dont's

- Schlechte Vorbildwirkung, messen mit zweierlei Maß
- Leistungsziele werden nicht realistisch gesetzt und verursachen Zeitdruck
- Mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter*innen
- Bevorzugte Behandlung einzelner Mitarbeiter*innen oder bestimmter Belegschaftsgruppen (Männer, Ältere/Jüngere, "Einheimische" etc.)
- Erniedrigung von Mitarbeiter*innen
- Bloßstellen/"Anlaufen lassen" vor anderen
- Erhöhung des Zeitdrucks und Ignorieren von Stress-Symptomen
- Unbeherrschte Anfälle
- Kein Feedback an die Mitarbeiter*innen (Im Unklaren lassen über deren Leistungsniveau)
- Nicht-Kommunikation von Arbeitszielen und Arbeitsergebnissen
- Zurückhalten von Informationen
- Führen ausschließlich durch Anweisungen
- Fehlende Selbstreflexion und sich selbst nicht aktiv weiterentwickeln als FK.