

# Führen von Führungskräften

(Managing Managers)

von Jürg Kuster

***Über mehrere Hierarchiestufen wirksam zu führen, stellt eine der grössten Herausforderung im Alltag jeder höheren Führungskraft dar. Die unterschiedlichen Stärken oder Schwächen der verschiedenen Führungspersönlichkeiten können rasch zu erheblichen Spannungen und offenen sowie verdeckten Konflikten führen. Wie Sie gekonnt diese und andere Klippen umschiffen, erfahren Sie im nachfolgend beschriebenen Seminar, welches auf die Bedürfnisse von Führungskräften der mittleren und oberen Unternehmens-Ebenen zugeschnitten ist.***

## Zielpublikum

Führungspersonen, die selber Führungskräfte führen und ihre eigene Kompetenz im Umgang mit Führungspersonen verbessern wollen. Sie befassen sich mit der spezifischen Dynamik von Führungsteams und verbessern den Umgang mit ihren starken oder auch schwachen Führungspersönlichkeiten. Sie lernen Instrumente und Hilfsmittel für Führung und Coaching von direkt unterstellten Führungspersonen kennen und erarbeiten sich Wege zur Entwicklung eines starken und loyalen Führungsteams.

## Inhalte

- Führen von Mitarbeitern und Führen von Führungspersonen
- Entwicklung meiner personalen Kompetenz
- Strategieumsetzende Zielvereinbarungen
- Delegation und Rückdelegation
- Commitments erzielen
- Aufbau und Förderung einer Vertrauenskultur
- Potenzialentwicklung von Führungspersonen
- Das Entwicklungs- und Fördergespräch mit Führungspersonen
- Kritikgespräche mit Führungspersonen
- Vereinbarung von Führungsverhaltenszielen
- Coaching als Entwicklungsinstrument

## Ihr Nutzen

- Sie erarbeiten sich ein vertieftes Verständnis über die Unterschiede in der Führung von Mitarbeitenden und der Führung von Führungspersonen.
- Ein Erfahrungsaustausch unter den Seminarteilnehmern in vergleichbaren Führungspositionen über deren Herausforderungen und Erfolgsrezepte führt zu mehr Sicherheit und neuen Handlungsideen.
- Sie lernen praxisorientierte Instrumente zur Führung von Führungskräften kennen und anwenden.
- Sie erfahren, wie Sie auch in schwierigen Situationen verbindliches Verhalten in ihrem Führungskreis entwickeln können.
- Sie lernen, ihre eigenen Ressourcen entsprechend den Anforderungen an ihre Rolle zu planen und einzusetzen.
- Sie befassen sich mit Instrumenten und Vorgehensweisen zur Entwicklung und Förderung der ihnen unterstellten Führungspersonen.

## Eingesetzte Methoden

- kurze Theorieinputs  
(→ Modelle, aktuelle Theorien, Hintergründe)
- Fallarbeit an eigenen Führungs-Situationen  
(→ Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit)
- Übungen und Gesprächstraining  
(→ Feedback, Selbst- und Fremdbild, Reflexion des eigenen Verhaltens)
- Planspiel „Strategieumsetzung“  
(→ Vertiefung der strategischen Führung über mehrere Ebenen)
- Erfahrungsaustausch und Diskussion im Plenum  
(Best practise, Einsicht in andere Branchen, Transferplanung)
- starke Fokussierung auf die Verhaltensebene  
(Unterschiedliche Sichtweisen: Psychologie, Leadership, Management)
- Praktische Erprobung von Führungs-Instrumenten

## Ein kleiner Auszug aus den Trainingsunterlagen ...

<p><b>Führen im hierarchischen Kontext</b></p> <p><b>Geschäftsleiter</b> Macht, Politik, Strategie</p> <p><b>Normative Führung</b></p> <p><b>Dispositive Führung</b> Status, Kooperation, Konkurrenz Unterschiede in Zielsetzung, Fachwissen und Grösse der Bereiche</p> <p><b>Operative Führung</b> Kooperation Relativ gleichzeitig, artverwandt, in einem Prozess verbunden</p>	<p><b>Dilemmata der Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Loyalitätsdilemma → Eigene oder Unternehmens-Interessen vertreten?</li> <li>Das Kommunikationsdilemma → Für mich behalten oder Mitteilung an...?</li> <li>Das Dilemma der Überidentifikation → Verständnis für Problematik oder Durchsetzung des Ziels?</li> <li>Das Ego-Dilemma → Bin ich im Mittelpunkt oder meine Führungskräfte?</li> <li>Das Assessment-Dilemma → Mein Urteil übernehmen oder ein eigenes entwickeln?</li> <li>Das Freundschaftsdilemma → „Freund“ oder „Chef“?</li> <li>Das Dilemma des Eingreifens → „Durchregierereif“ oder Führungskraft stützen?</li> </ul>
<p><b>Soziogramm zum Thema „Macht“</b></p> <p>Zeichnen Sie im eigenen Führungsumfeld alle Beteiligten auf und beschreiben Sie die Machtbeziehungen, wie Sie diese erleben / empfinden.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ol>	<p><b>Analyse der Zielsetzungen</b></p> <p><b>Strategische Führung</b> Unternehmensziele Freilegen der strategischen Unternehmensziele</p> <p><b>Normative Führung</b> Strategische Ziele Übersetzung auf die Ziele der Abteilung</p> <p><b>Dispositive Führung</b> Abteilungsziele Formulieren oberer Ziele und Vereinbarungen</p> <p><b>Operative Führung</b> Operative Ziele Vereinbarung von Teilzeilen für MA und Teams</p> <p>GL BL AL TL MA</p> <p>Finanz-Ziele, Markt-Ziele, Struktur-Ziele, Politische Ziele, Umwelt-Ziele, Soziale Ziele, ... Ziele</p>
<p><b>Strategieumsetzung über Projekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie viele Projekte erträgt die Organisation?</li> <li>Kompetenzen der Projektleiter?</li> <li>Zusammensetzung Portfolio-Team?</li> <li>Kriterien für die Priorisierung?</li> </ul> <p><b>ohne Priorisierung</b></p> <p><b>mit Priorisierung</b></p> <p>FTE's, Y%, X%, Tagesgeschäft, Zeit</p>	<p><b>Grenzen des Coachings durch die Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MitarbeiterInnen können das Coaching nicht einfach beenden</li> <li>Vertrauen ist begrenzt, da Vorgesetzte auch beurteilen und kontrollieren</li> <li>Rollenkonflikte der Führungskraft zwischen Unternehmensanforderung und Mitarbeiterinteresse</li> <li>Vertraulichkeit und Unabhängigkeit des Coaches sind nicht gewährleistet</li> <li>Führungskräfte haben in der Regel ein anderes Kompetenzprofil als Coaches</li> </ul> <p>Quelle: Rauhen 2001, S. 48ff</p>