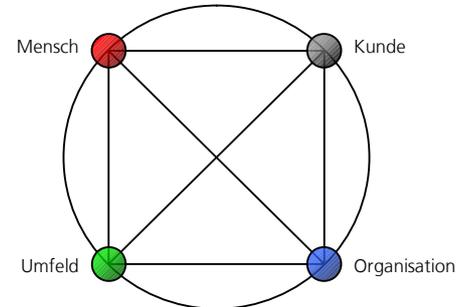


Führungsmanagement

Konzept und Schulung

1 Organisationen

Organisationen machen es möglich, dass Menschen mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten für eine gemeinsame Sache auf wirksame Weise tätig sind.



1.1 Grundausrichtung

Damit Organisationen Wirkung erzielen können, benötigen sie eine Grundausrichtung. Diese wird bestimmt durch

1. Zweck
2. Auftrag
3. Rahmen
4. Ziele

Es ist Aufgabe des Managements, für die Festlegung der Grundausrichtung zu sorgen, ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen und die Tätigkeiten darauf auszurichten.

Zweck	Welchen Zweck erfüllt die Organisation? Der Zweck beschreibt die gemeinsame Sache und ist vom Kunden her zu bestimmen. Welche Bedürfnisse erfüllt die Organisation, soll sie erfüllen, wird sie erfüllen? Welchen Nutzen will sie wem stiften? Was ist das Ergebnis ihrer Tätigkeit?
Auftrag	Wie lautet der Auftrag für die Organisation? Was ist zu tun, um den Zweck zu erfüllen?
Rahmen	Was beschreibt, leitet und begrenzt die Organisation? Werte, Selbstverständnis, Leitbild, Grundsätze, Art und Aufbau der Organisation, Regeln, Rechte und Pflichten, Stellung in der Gesellschaft, Verhältnis zum Umfeld
Ziele	Vision, Langfristziele, Strategie, Erfolgskriterien bezüglich Ergebnisse, Menschen, Finanzen, Stakeholder, Organisation

1.2 Ergebnis

Das Ergebnis der Tätigkeit einer Organisation ist ein zufriedener Kunde

Organisationen brauchen Ergebnisse und werden an ihnen gemessen. Echte Ergebnisse entstehen nur ausserhalb der Organisation; im Inneren gibt es letztlich nur Bemühungen.

Kunden bezahlen für ein Ergebnis, wenn es für sie einen Wert darstellt und ihnen einen Nutzen bringt. Im Inneren der Organisation lautet die Frage: Was muss ich tun, um den Empfänger meiner Ergebnisse in seiner Tätigkeit wirkungsvoll zu unterstützen?

Profitabilität ist kein Ergebnis im Sinne des Unternehmenszweckes, sondern eine notwendige Voraussetzung und einschränkende Randbedingung für die Überlebensfähigkeit der Organisation.

1.3 Aufgaben

Den Organisationen stellen sich auf der Basis der Grundausrichtung drei grundlegende Aufgaben

1. Erarbeitung und Vermarktung von Leistungen
2. Führung und Entwicklung der Menschen
3. Steuerung und Anpassung der Organisation

Leistungen erbringen	Erarbeitung von gemeinsamen Leistungen im Sinne der Grundausrichtung und zum Nutzen der Kunden sowie ihre Vermarktung. Erbringen von Leistungen für weitere entscheidende Stakeholder.
Menschen führen	Sicherstellung der gemeinsamen Einstellung, Ausrichtung, Effektivität und Kooperation der Mitarbeitenden. Unterstützung ihrer Entwicklung, damit sie einen wirkungsvollen Beitrag zum grösseren gemeinsamen Ganzen leisten können.
Organisation steuern	Organisationen sind ständigen Änderungen unterworfen – aus sich selbst heraus und durch ihr Umfeld. Entwicklung der Organisation bedeutet bewusste und gezielte Veränderung, Verbesserung und Anpassung der Organisation an veränderte Gegebenheiten, um die Wirksamkeit zu erhalten oder zu erhöhen.

1.4 Menschen

Organisation bedeutet die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen für eine gemeinsame Sache

Alles wird durch Menschen bewirkt. Sie bringen die gemeinsame Sache der Organisation voran. Als Menschen suchen sie Sinn und Erfüllung, Wertschätzung und Herausforderung. Dabei ist jeder Mensch anders als der andere mit seinen Kenntnissen, Fähigkeiten, Stärken, Nichtstärken, Schwächen, Eigenheiten, Vorlieben und Abneigungen. Wie können sie gemeinsam Ergebnisse erzielen?

2 Führungsmanagement

Damit Menschen in Organisationen Wirkung erzielen können, müssen ihre Tätigkeiten sowie die Organisation selbst gesteuert werden. Das ist Führungsmanagement. Dabei benötigen die Manager Fähigkeiten, die nichts mit ihrem Fachwissen zu tun haben, wie Führungskompetenz, Beziehungsfähigkeit, Selbstkenntnis, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

2.1 Ziel von Führungsmanagement

Das Kernziel von Führungsmanagement ist:

Andere Menschen und sich selbst befähigen, Ergebnisse zu erzielen, die dem Zweck der Organisation dienen

2.2 Der Manager

Manager ist ein Beruf, der gelernt sein will

Wer sich und andere führt, ist ein Manager. Er braucht nicht in erster Linie Fachwissen, sondern Managementwissen. Das braucht nicht nur Erfahrung, sondern auch Schulung.

2.3 Themen von Führungsmanagement

Führungsmanagement lässt sich in drei Bereiche und vier Ebenen gliedern.

3 Bereiche

1. Führungsaspekte
2. Beziehungsaspekte
3. Selbstaspekte

Führungsaspekte	Andere Menschen zu gemeinsamen, zielgerichteten Beiträgen und Ergebnissen anleiten und befähigen. Führung von unterstellten Mitarbeitenden und Führung von Kollegen, Partnern, Vorgesetzten, Teams. Ausrichtung des Denkens und Handelns auf die gemeinsame Sache und auf das, was wirklich wichtig ist.
Beziehungsaspekte	Bewusste Einstellung und Verhalten gegenüber anderen Menschen. Aktive und offene Kommunikation. Gewinnung der Menschen für die gemeinsame Sache, die Zusammenarbeit und die Eigenarten der anderen Menschen. Verantwortung für die Beziehungen übernehmen und übergeben. Andere Menschen und ihre Fähigkeiten wertschätzen. Schwierigkeiten und Konflikte ansprechen und bereinigen.
Selbstaspekte	Bewusste Einstellung und Verhalten gegenüber sich selbst. Reflexion über das eigene Tun und Nichttun, über die eigenen Bedürfnisse und Wünsche. Sich selbst mögen. Verantwortung für sich selbst und die eigene Situation übernehmen und damit die Basis legen für die eigene Leistungsfähigkeit, Motivation und Befriedigung.

4 Ebenen

1. Auftrag
2. Grundsätze
3. Aufgaben
4. Methoden

Auftrag	Kurzfassung dessen, was erreicht werden soll
Grundsätze	Richtschnur für Einstellung, Verhalten und Entscheidungen im täglichen Handeln
Aufgaben	Die Aufgaben jedes Managers
Methoden	Instrumente und Werkzeuge zur Erfüllung der Aufgaben

Die drei Bereiche und die vier Ebenen ergeben zusammen eine 3x4 Matrix, die alle wichtigen Themen von Führungsmanagement enthält.

2.4 Matrix Führungsmanagement

	Führungsaspekte	Beziehungsaspekte	Selbstaspekte
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Menschen und sich selbst in die Lage versetzen, Ergebnisse zum Wohle der Organisation zu erzielen 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Menschen für die gemeinsame Sache, die Zusammenarbeit, die Bereinigung von Schwierigkeiten und die gegenseitige Wertschätzung gewinnen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sich selbst erkennen und wertschätzen und Verantwortung für die eigene Entwicklung und Zufriedenheit übernehmen
Grundsätze	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsverantwortung - Beitrag zum gemeinsamen Ganzen - Ergebnisse zählen - Konzentration der Kräfte - Auf Stärken bauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beziehungsverantwortung - Menschen mögen - Vertrauen schaffen - Stärken und Leistungen anderer wertschätzen - Gewinnsituationen herbei führen 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenverantwortung - Positive Grundhaltung - Sich selbst vertrauen - Für die eigenen Bedürfnisse, Ressourcen und Grenzen einstehen - Lernbereitschaft
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele setzen - Organisieren - Entscheiden - Menschen fördern - Bestehendes hinterfragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele setzen - Andere gewinnen - Aktiv kommunizieren - Transparenz schaffen - Konflikte ansprechen und bereinigen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sich selbst organisieren - Das eigene Sein und Tun reflektieren - Die eigenen Stärken weiter entwickeln - Eigene Nichtstärken und Schwächen annehmen - Sich mit den eigenen Emotionen vertraut machen
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> - Besprechung - Bericht - Auftrags- und Aufgabenbeschreibung - Arbeitsgrundsätze - Ergebnis- und Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation - Gespräch - Zuhören und wahr nehmen - Fragen stellen - Überkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Arbeitsmethodik - Gespräche und Coaching - Schwierigkeiten benennen - Auf die innere Stimme hören - Aussagen, Körperreaktionen und Emotionen als Rückmeldungen wahr nehmen

Erläuterungen zu den Aufträgen

Auftrag Führung	Kernfunktion von Führung, die es ermöglicht, dass Menschen mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten auf der Basis gemeinsamer Werte, Ziele und Strukturen Ergebnisse erzielen, die dem Zweck der Organisation dienen
Auftrag Beziehungen	Grundlage für eine hohe Wirksamkeit hinsichtlich der Ergebnisse. Betrifft sämtliche Arten von Tätigkeiten in Organisationen, weil jede Person mit anderen Personen in Bezug ist oder auf andere Personen angewiesen ist.
Auftrag Selbstmanagement	Grundlage für die eigene Wirksamkeit, Gesundheit und Zufriedenheit und damit für die eigene Motivation und langfristige Leistungsfähigkeit.

Erläuterungen zu den Grundsätzen

Führungsaspekte	
Führungsverantwortung	Werte des Unternehmens vertreten und vorleben Unternehmerisch Denken und Handeln. Das heisst, das tun, was gut und richtig ist für die Organisation Verantwortung für die eigenen Ergebnisse und die Ergebnisse der Mitarbeitenden übernehmen
Beitrag zum Ganzen	Eigene Tätigkeit und Tätigkeit der Mitarbeitenden auf den Beitrag zum gemeinsamen Ganzen ausrichten Fragestellung: Wie ist hier zu entscheiden und was ist hier zu tun im Sinne des Unternehmens? Fragestellung: Wie muss ich meine Arbeit tun, damit der Empfänger meiner Arbeit seine eigenen Aufgaben möglichst gut erledigen kann?
Ergebnisse zählen	Nicht die aufgewendete Arbeit und Mühe, sondern die Ergebnisse zählen Orientierung auf den Output und nicht auf den Input Ergebnis Nummer 1 ist ein zufriedener Kunde – extern, aber auch intern Ergebnisse betreffen auch Produkte, Dienstleistungen, Finanzen, Umgang mit Menschen, Prozesse, Umwelt...
Konzentration der Kräfte	Die Zersplitterung der stets knappen Kräfte findet von selbst statt Zeit- und Energiefresser sind allgegenwärtig Es braucht den bewussten Akt der Konzentration auf Weniges Fragestellung: Was ist wirklich wichtig? Wie viel meiner Energie und Zeit braucht dieses Wichtige, damit in der erwünschten Zeit gute Ergebnisse möglich sind?
Auf Stärken bauen	Die Stärken der Menschen kennen, um sie am richtigen Ort einzusetzen Die Nichtstärken und Schwächen der Menschen kennen, um sie nicht am falschen Ort einzusetzen Die Stärken der Menschen nutzen und weiter entwickeln Die Nichtstärken und Schwächen der Menschen unerheblich machen durch gegenseitig Unterstützung
Beziehungsaspekte	
Beziehungsverantwortung	Verantwortung für die Beziehungen zu anderen Menschen übernehmen Mir bewusst sein, wie stark ich selbst die Beziehung zu jemand anders gestalten und positiv beeinflussen kann Fragestellung: Was trage ich bei, dass die Beziehung gut bzw. schlecht funktioniert? Welchen Beitrag zur Veränderung will ich erbringen?
Menschen mögen	Menschen ganz grundsätzlich gern haben – so wie sie sind in ihrer Andersartigkeit und mit ihren Eigenarten Den Blick auf die Qualitäten der Menschen richten und die Andersartigkeit als Gewinn für die Zusammenarbeit begreifen Gerne mit Menschen zu tun haben und bereit sein für die Auseinandersetzungen
Vertrauen schaffen	Vertrauen schaffen durch Ehrlichkeit, Integrität, Echtheit, Offenheit, Transparenz, Berechenbarkeit, Konsequenz Zu Fehlern stehen Übereinstimmung zwischen Aussage und Handlung
Andere wertschätzen und unterstützen	Den Blick bei den anderen Menschen auf ihre Stärken und guten Leistungen richten Der eigenen Wertschätzung für gute Ergebnisse der anderen Ausdruck geben
Gewinnsituationen herbei führen	Es gibt Gewinner- oder Verlierersituationen, keine Gewinner-Verlierer-Situationen Auch in schwierigen Situationen ist es möglich, für beide oder mehrere Seiten eine Gewinnsituation herbei zu führen Als Gewinner fühlt sich auch, wer etwas verliert, sofern er sich fair behandelt fühlt Gewinnsituationen erfordern Redlichkeit, Mut zur Ehrlichkeit und Offenheit, zum Eingeständnis eigener Fehler, die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Einstellung oder Handlung
Selbstaspekte	
Eigenverantwortung	Verantwortung für sich selbst, die eigene Situation und die eigene Entwicklung übernehmen
Positive Grundhaltung	Grundsätzlich positive Einstellung, auch zu Widrigkeiten und Schwierigkeiten Fragestellung: Obwohl die Situation schlecht aussieht, was ist daran gut, was ermöglicht sie und was kann ich daraus lernen?
Sich selbst kennen und annehmen	Sich kennen mit Fähigkeiten und Wünschen Die eigenen Stärken, Nichtstärken und Schwächen annehmen Sich Fehler zugestehen Sich selbst gern haben, vertrauen und ok finden
Für die eigenen Bedürfnisse, Ressourcen und Grenzen einstehen	Die eigenen Bedürfnisse, Ressourcen und Grenzen kennen Für die eigenen Bedürfnisse und Grenzen einstehen Die eigenen Ressourcen ausschöpfen, ohne zu übernutzen
Lernbereitschaft	Sich Fehler zugestehen und lernbereit sein. Lernen als Grundlage für die eigene Entwicklung betrachten. Sich von anderen anregen lassen. Sich bei anderen Unterstützung holen. Bereit sein, in jeder Situation eine Lernmöglichkeit zu erkennen – insbesondere bei Widerständen, Schwierigkeiten

3 Schulung von Führungsmanagement

3.1 Grundsätzliches

Management ist eine anspruchsvolle Aufgabe und benötigt Schulung und Erfahrung. Oft lernen Manager allein durch mühsame und schmerzvolle Erfahrung. Doch Management ist lernbar. Wirksames Management braucht einige grundlegende Kenntnisse, Einstellungen, Verhaltensweisen und Werkzeuge sowie ihre konsequente Anwendung. Dann lässt sich für die Organisation und den Betroffenen selbst viel erreichen.

3.2 Aufbau und Inhalt

Die Kenntnis der Kernthemen von Führungsmanagement sind für jede Führungskraft von Bedeutung für ihre eigene Wirksamkeit. Zu den Kernaufgaben des Managers gehört es, sich selbst und seine Mitarbeitenden kontinuierlich zu schulen und weiter zu bilden.

Anhand der Managementmatrix lassen sich modulartig Seminare erstellen. Die Inhalte und die Anteile der einzelnen Managementbereiche können nach den Bedürfnissen der Teilnehmenden zusammen gestellt werden.

3.3 Beispiel eines Moduls

	Führungsaspekte	Beziehungsaspekte	Selbstaspekte
Auftrag	– Auftrag verstehen	– Auftrag verstehen	– Auftrag verstehen
Grundsätze	– Führungsverantwortung – Beitrag zum gemeinsamen Ganzen	– Beziehungsverantwortung – Menschen mögen	– Eigenverantwortung – Für die eigenen Bedürfnisse, Ressourcen und Grenzen einstehen
Aufgaben	– Ziele setzen	– Aktiv kommunizieren	– Das eigene Sein und Tun reflektieren
Methoden	– Besprechung	– Zuhören und wahr nehmen – Fragen stellen	– Gespräche und Coaching

3.4 Seminarform

- Seminare von 2 bis 3 Tagen pro Modul
- Durch die lehrreichen Erfahrungen während des Seminars und durch Kontinuität in der Schulung werden gute Voraussetzungen für die Umsetzung im Alltag geschaffen.

3.5 Lernformen

- Wissensvermittlung / Referate
- Gewinnung von Erkenntnissen aus Übungen und Gesprächen
- Voneinander lernen durch Austausch unter den Teilnehmenden

3.6 Methoden

- Einzel- und Gruppenarbeiten
- Praktische Übungen mit verschiedenen methodischen Ansätzen
- Szenenspiele anhand konkreter Situationen der Teilnehmenden
- Reflexionsübungen, Rückmeldungen, Rückblenden
- Referate

3.7 Veranstalter

- georg wüest inspiration
- Leitung: Georg Wüest

3.8 Nutzen der Managementschulung

Die erworbenen Management Fähigkeiten erbringen einen Nutzen, der Ihnen persönlich und Ihrem Unternehmen zugute kommt.

- 1 Sie erzielen eine hohe Wirkung auf leichtere Weise für sich selbst und andere
- 2 Sie führen, kooperieren und kommunizieren sicherer und wirkungsvoller
- 3 Sie erhalten auf lange Sicht Ihre Motivation, Leistungsfähigkeit und persönliche Befriedigung