

**Die moderne
Führungskraft²¹⁰⁰
Online und Präsenz
Handbuch für souveräne
Vorgesetzte und solche,
die es werden wollen**

Horst Hanisch

© Erste Auflage: 2021 by Horst Hanisch, Bonn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

Der Text dieses Buches entspricht der neuen deutschen Rechtschreibung.

Die Verwertung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung des Autors urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

Die Ratschläge in diesem Buch sind sorgfältig erwogen, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf das geschlechtsneutrale Differenzieren, zum Beispiel Mitarbeiter/Mitarbeiterin weitestgehend verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Idee und Entwurf: Horst Hanisch, Bonn

Lektorat: Annelie Möskes, Bornheim

Buchsatz: Guido Lokietek, Aachen; Horst Hanisch, Bonn

Umschlag: Christian Spatz, engine-productions, Köln; Horst Hanisch, Bonn

Fotos/Zeichnungen: Sofern nicht anders angegeben: Horst Hanisch, Bonn

Herstellung und Verlag: BOD – Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN: 978-3-7534-0171-3

**Die moderne
Führungskraft²¹⁰⁰
Online und Präsenz**

**Handbuch für souveräne
Vorgesetzte und solche,
die es werden wollen**

Horst Hanisch

Auszug aus
Die moderne Führungskraft 2100
von Horst Hanisch

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS 5

PROLOG..... 8

HINLEITUNG ZUM THEMA..... 9

Die flexible, moderne und engagierte Führungskraft..... 9

ERSTE GEDANKEN ZUR NOTWENDIGEN EXISTENZ EINER FÜHRUNGSKRAFT 12

Leadership seit Ewigkeiten 12

TEIL 1 – DIE MODERNE FÜHRUNGSKRAFT – GEDANKEN ZUM EIGENEN AUFTRETEN.....17

FÜHRUNGSKRAFT – KRAFT DER FÜHRUNG 18

Weshalb Führungskraft? 18

Lässt sich Führungskraft planen? 20

DIE GUTE FÜHRUNGSKRAFT – KRAFT DER FÜHRUNG 22

Der gute Vorgesetzte..... 22

Chef ist Chef? – Soft Skills der Führungskraft..... 24

Authentizität – authentisch sein 30

Charisma, Disziplin, Flexibilität, Empathie 32

FÜHRUNGSKRAFT IN DER ZWICKMÜHLE .. 34

Erwartungshaltung der Eigentümer, Kollegen, Mitarbeiter 34

TYPOLOGIE – „DAS IST JA WIEDER MAL TYPISCH!“ 37

Typisch Mitarbeiter, typisch Führungskraft..... 37

Drei klassische Modelle der Typologie 40

TEIL 2 – DIE ENGAGIERTE FÜHRUNGSKRAFT – AUSGEWOGENES SELBSTMANAGEMENT 51

EIGENE WEITERBILDUNG..... 52

Immer up-to-date bleiben 52

Mentoring und Coaching 53

AUSGEGLICHENE FÜHRUNGSKRAFT..... 56

Work-Life-Balance 56

Gesunder Arbeitsplatz 59

Work-Life-Blending und Work-Life-Separation 61

Zeitmanagement 62

Prokrastination und Präkrastination..... 67

Zeit-Fresser, Zeit-Diebe..... 70

Guter und schlechter Stress..... 72

Stressvermeidung – „Immer mit der Ruhe!“ 74

Freizeit gleich freie Zeit..... 79

TEIL 3 – DIE EMPATHISCHE FÜHRUNGSKRAFT – ERFOLGREICHES MITEINANDER..... 81

MENSCHLICHER UMGANG 82

Software Mensch..... 82

Empathie – Sensibles Einfühlungsvermögen..... 84

Berufliche Umgangsformen – Höflichkeit..... 85

Positive Grundeinstellung..... 86

RECRUITING UND 89

... Job-Ghosting 89

Employer Branding – Arbeitgebermarkenbildung 92

<i>Das Onboarding – „Willkommen an Bord!“</i>	94
<i>Der erste Arbeitstag</i>	98

ROLLENKONFLIKT – GESTÖRTE

KONFORMITÄT	100
<i>Rollenkonformes Auftreten</i>	100
<i>Konflikteskalation</i>	103
<i>Konfliktlösungen – „Lass uns eine Lösung finden!“</i>	115

MITARBEITERPFLEGE

<i>Die Innere Kündigung</i>	119
<i>Diskretes Privatleben – „Dienst ist Dienst ...“</i>	124
<i>Tratsch oder wichtiger Kontaktaustausch?</i>	125
<i>Angstfreies Arbeitsklima durch Aktives Zuhören</i>	127
<i>Techniken der Rückkopplung – „Ich habe verstanden ...“</i>	129
<i>Die offene Bürotür – Zum Gespräch bereit</i>	133
<i>Einzelkämpfer oder Teamer?</i>	136

TEIL 4 – DIE ZEITGEMÄBE FÜHRUNGSKRAFT – GENDER UND DIVERSITY

ALT VERSUS JUNG?	142
<i>Die flotte Jugend und das erfahrene Alter</i>	142
<i>Junge denken anders</i>	144
<i>Die flotte Generation Z</i>	147
FLACHE HIERARCHIE	150
<i>Junior und Senior</i>	153
FRAU VERSUS MANN	156
<i>Gendergedanken</i>	156
<i>Das 3. Geschlecht</i>	160
<i>Unterschiede im Bewerbungsszenario</i>	161

<i>Gleichwertigkeit – Gleichstellung</i>	163
--	-----

TEIL 5 – DIE ZUKUNFTSORIENTIERTE FÜHRUNGSKRAFT – NEUARTIGE PERSONALFÜHRUNG

VORGEHEN HINTERFRAGEN	168
<i>Fehlentscheidungen vermeiden – Zukunft ausleuchten</i>	168
NEUES ARBEITEN – EFFEKTIV UND ANGENEHM	171
<i>Smart Working</i>	171
<i>New Work</i>	173
VERTRAUEN UND KONTROLLE	176
<i>Überflüssiges Misstrauen?</i>	176
<i>Fremdvertrauen und Selbstvertrauen</i>	178
<i>Vertrauensübertragung – „Ich vertraue dir!“</i>	180
<i>Vertrauensaufbau – „Vertraue mir!“</i>	183
<i>Fehlerkultur – „Da habe ich Mist gebaut!“</i>	186
AGILITÄT	187
<i>Mentale Beweglichkeit</i>	187
<i>Mitarbeiter einbinden – „Komm, mach mit!“</i>	188
<i>Kreativität – Verrücktes Denken</i>	189
<i>Fantasie – Alternative zur Realität</i>	191
<i>Perspektivenwechsel – Über den Rand schauen</i>	193
<i>Brainstorming – Gedankenblitze auslösen</i>	195

**TEIL 6 – DIE KOMMUNIKATIVE
FÜHRUNGSKRAFT – ZIELFÜHRENDE
MEETINGS UND GESPRÄCHE 199**

PRÄSENZ-MEETINGS EFFEKTIV LEITEN .. 200
 Regelmäßiger Austausch 200
 Teilnehmerverhalten im Meeting
 203
 Rolle der Moderatorin
 beziehungsweise des Moderators
 206
 Wohlwollende und zielorientierte
 Gesprächslenkung in Meetings 207
GESPRÄCHSFÜHRUNG 209
 Vorbereitung auf das Gespräch
 209
 Gesprächsführung – die
 Umsetzung..... 213

**TEIL 7 – DIE VIRTUELLE
FÜHRUNGSKRAFT – ONLINE-
FÜHRUNG UND HOMEOFFICE 217**

DIGITALISIERUNG UND VIRTUELLE FÜHRUNG
..... 218

Führungskraft auf Distanz 218
Telemeetings – Videokonferenzen
– Online-Austausch..... 223
„Ausgeschnittene“ Körperhaltung
aufwerten 228
Homeoffice – Arbeit in den
eigenen 4 Wänden..... 230
Soziale Vereinsamung im
Homeoffice? 235

EPILOG 237

ZUM MITNEHMEN AUF DIE REISE FÜRS
LEADERSHIP IM 21. JAHRHUNDERT 238
 Mut zum Neuem und zur eigenen
 Persönlichkeit 238

ANHANG 241

INDEX 242

**KNIGGE ALS SYNONYM UND ALS
NAMENSGEBER 245**

Umgang mit Menschen 245
Adolph Freiherr Knigge 245

Prolog

Auszug aus
Die moderne Führungskraft 2100
von Horst Hanisch

Hinleitung zum Thema

*Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen,
um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen – und genug Selbstdisziplin,
um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.*

**Theodore Roosevelt, US-am. Präsident
(1858 - 1919)**

Die flexible, moderne und engagierte Führungskraft

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den vergangenen Monaten hat sich unglaublich viel in Sachen Mitarbeiter-Führung getan.

Zum einen gibt es ständigen Anpassungsbedarf aufgrund wechselnder Wertevorstellungen, politisch bedingter Änderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit, anderer Erwartungen und Bedürfnisse der nachwachsenden Generationen, technische Weiterentwicklung, um sich greifende Digitalisierung, nach und nach einsetzender Einfluss der künstlichen Intelligenz und vielen anderen Dingen mehr.

Zum anderen zwang die Corona-Pandemie ab dem Jahr 2020 ein großes Umdenken in der Mitarbeiter-Führung. Ausschlaggebend war hier zum Beispiel die plötzlich notwendige virtuelle Zusammenarbeit auf Distanz.

Ein Führungsverhalten, das vor einer Dekade noch als ganz zeitgemäß gelobt war, ist nun 1 zu 1 nicht mehr umsetzbar. Von der modernen Führungskraft wird aufgrund der veränderten Anforderungen ein extrem anderer Führungsstil im Umgang mit den ihm anvertrauten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verlangt.

Unerwartet und unvorbereitet verschiebt sich in vielen Unternehmen die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter auf die Online-Kommunikation.

Chat-Plattformen kommen verstärkt zum Einsatz, technische Kniffligkeiten müssen verstanden werden, der einfühlsame, zwischenmenschliche Austausch soll in der Online-Variante idealerweise genauso gut wie in Präsenz-Form umgesetzt werden.

Klappt das immer reibungslos?

Kreativität, Einfühlungsvermögen und der Situation angepasste Vorgehensweisen sind gefragt und notwendig.

Derjenige, der im Denken und Handeln flexibel, schnell und empathisch vorgeht, kann den geänderten Anforderungen standhalten.

Das Buch ist in sieben Teile gegliedert:

1. Die moderne Führungskraft – Gedanken zum eigenen Auftreten
2. Die engagierte Führungskraft – Ausgewogenes Selbstmanagement
3. Die emphatische Führungskraft – Erfolgreiches Miteinander
4. Die zeitgemäße Führungskraft – Gender und Diversity
5. Die zukunftsorientierte Führungskraft – Neuartige Personalführung

-
6. Die kommunikative Führungskraft – Zielführende Meetings und Gespräche
 7. Die virtuelle Führungskraft – Online-Führung und Homeoffice

Um das komplexe Thema nicht zu trocken – vor allem nicht zu wissenschaftlich – oder als reinen Input darzustellen, werden zwei fiktive Personen den Text begleiten. Als Protagonisten stehen Paula und Paul zur Verfügung. Sie sind engagierte und kreativ denkende Führungskräfte des 21. Jahrhunderts, die das gesteckte Unternehmensziel nicht aus den Augen verlieren.

Neben ihren fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten sehen Paula und Paul es als ausgesprochen wichtig an, mit den ihnen anvertrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern empathisch umzugehen.

Ihnen ist bewusst, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur auf ausgefeilter moderner Technik und vernünftigen Unternehmenszahlen liegt, sondern das Menschliche, genauer der Mensch, extrem wichtig für das Erreichen aller gesteckten Ziele ist.

Das, was seit Jahren als Soft Skills bezeichnet wird – beispielsweise Kommunikation, Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungskraft sowie andere mehr – rückt bei den beiden Führungskräften in den Vordergrund.

Solange die Beschäftigten motiviert sind, zeigen sie Leistung, Kreativität, Neugierde und eine gewisse Risikobereitschaft über das ‚Übliche‘ hinaus.

Somit profitieren die Mitarbeiter, die Vorgesetzten, die Geschäftsführung, die Kunden, das Unternehmen ... und auch das Finanzamt. Ein tolles Beispiel für eine Win-Win-Situation, vielleicht sogar einer Win-Win-Win-Situation oder gar eine unglaubliche Win-Win-Win-...-Situation.

Seitdem im Jahr 2019 in Deutschland das Dritte Geschlecht gesetzlich definiert ist, repräsentieren Paul und Paula stellvertretend das männliche, das weibliche und das diverse Geschlecht.

Da alle Geschlechter gleichwertig angesehen werden, vertreten Paul und Paula dieselben Strategien und Vorgehensweisen.

Es ist – zumindest auf dem Papier – egal, ob die Führungskraft weiblich oder männlich ist. Deshalb werden die Darstellungen nach dem Zufallsprinzip mal aus Pauls, mal aus Paulas Sicht betrachtet.

Nun kommt das große ABER. In manchen Konstellationen ergeben sich trotz scheinbarer Gleichberechtigung nach wie vor Unterschiede, je nachdem, ob eine Frau oder ein Mann die Führungsposition übernimmt.

Beispielsweise trägt die Stimme zu einem beachtlichen Teil, laut Albert Mehrabian (*1939, iranisch-US-amerikanischer Psychologe) paraverbal zu immerhin 38 Prozent, im Vergleich zu 7 Prozent (verbal) und 55 Prozent (nonverbal) zur Kommunikation bei.

Da die Stimmhöhe bei Frau und Mann naturgegeben unterschiedlich ist, ergeben sich verschiedene Herausforderungen beim Einsatz und der Wirkung der Stimme.

Bei solchen geschlechtsspezifischen Unterschieden treten beide Protagonisten auf, um die Unterschiede und die daraus möglicherweise entstehenden Konsequenzen deutlich zu machen.

Sie, liebe Leserschaft, können ganz nach Ihrem Gusto mit den Augen der Frau, des Mannes oder des Dritten Geschlechts die Beschreibungen in den folgenden Texten betrachten; gerade so, wie es Ihnen gefällt.

Die Theorie zu erfassen ist der erste Schritt. Dazu benötigt es den fachlichen Input und Fallbeispiele. Einige Beschreibungen und Beispiele sollen die Theorie verständlicher machen.

Im letzten Schritt fehlt nur noch die sogenannte Transfer-Leistung: „Was kann ich mit dem Gelesenen für mein berufliches Umfeld lernen? Wie ist die Theorie auf die Praxis übertragbar?“

Begleiten Sie Paula und Paul bei ihren Überlegungen und Gedankenaustausch zu den vielfältigen beruflichen Anforderungen und Aufgaben, mit der die flotte, moderne Führungskraft im 21. Jahrhundert konfrontiert wird.

Viel Vergnügen beim Ergänzen Ihres Wissens und bei der praktischen Umsetzung mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – oder mit ihrem zukünftigen Team.

Horst Hanisch

**Teil 1 – Die moderne
Führungskraft – Gedanken zum
eigenen Auftreten**

Die moderne Führungskraft
von Horst Hanisch

Führungskraft – Kraft der Führung

Freilich ist's auch kein Vorteil für die Herde, wenn der Schäfer ein Schaf ist.

Johann Wolfgang von Goethe, dt. Schriftsteller

(1749 - 1832)

Weshalb Führungskraft?

„Was macht die beruflich?“, wird ein Gast auf einer Party gefragt. Was will Paula lieber antworten? „Ich bin eine kleine Sachbearbeiterin, die jeden Tag vorgelegte Informationen in den Rechner einpflegen darf.“ Oder hörte es sich in den Ohren des Fragenden angenehmer an: „Ich leite ein Team von 5 Personen.“

Ist es nur das Image, das öffentliche Aussehen, vielleicht sogar Angeberei, die Paula – und mit ihr bestimmt viele andere Angestellten auch – in eine höhere Position ziehen lässt?

Gar nicht auszumalen, welche große Verantwortung auf ihren Schultern liegt, sobald sie als Vorgesetzte, als Führungskraft gesehen wird. Leadership 2100 – zeigt, dass es immer wieder zu neuen Ideen zur Umsetzung der Führungsarbeit kommt.

Das bedeutet eine gewisse Flexibilität, sich zeitnah auf neue Gegebenheiten einstellen zu können.

Führungskraft im 21. Jahrhundert, auch Leadership 2100 genannt, bedeutet in der Regel: Stress, höhere Anforderungen, mehr Verantwortung, Druck von oben, Widerstand von unten. Extremer Zeitdruck stellt die Machbarkeit der Aufgaben infrage. Ist das gewollt?

Tatsächlich zieht es nicht jeden Beschäftigten in die Position einer Führungskraft. Mancher nimmt an, dass er mit wenig mehr Lohn am Monatsende erheblich mehr Arbeitsaufwand zu absolvieren hätte. Rechnet sich das?

Oder doch lieber ein ‚anständiger‘ Mitarbeiter bleiben, der seinen Kopf bei Missgeschicken nicht hinhalten muss. Ein Mitarbeiter, der pünktlich zur Arbeit erscheint – und genauso pünktlich Feierabend macht. Sollen sich doch lieber andere für ein paar Euro mehr im Job aufreiben.

Dächte jeder so, gäbe es keine Führungskräfte. Glücklicherweise gibt es genügend neugierige, engagierte, wissbegierige und vielleicht auch machthungrige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in der Hierarchie aufsteigen wollen.

Vielleicht, weil sie sich ausrechnen, noch weiter, noch höher zu kommen. Oder nur des Geldes wegen. Oder vielleicht wegen des Ansehens, des Status oder tatsächlich der empfundenen Macht?

Eine Konstellation mehrerer dieser oder weiterer nicht genannter Gründe mag ebenso möglich sein.

Allerdings: Wer nur nach Geld, Ansehen und Macht strebt, macht noch lange keine gute Führung aus.

Nun, jeder kann jederzeit für sich entscheiden, ob er ‚einfacher‘ aber glücklicher Sachbearbeiter bleibt oder lieber nach Höherem greifen will, also die Rolle der Führungskraft übernehmen will.

Teil 1 – Die moderne Führungskraft – Gedanken zum Auftreten

Wirklich jeder?

Wie sieht es in Familienbetrieben aus? Die nachrückende Generation wird manchmal noch nicht einmal gefragt, ob sie das Unternehmen von Mutter oder Vater übernehmen will. Es wird ganz einfach davon ausgegangen, dass der ‚Stafelstab‘ an die ‚Jungen‘ weitergereicht und von diesen übernommen wird.

Wird Führungskraft auf Königshäuser übertragen, lässt sich am britischen Königshaus im Ansatz erahnen, welcher (moralische) Druck auf die nachwachsende Generation ausgeübt wird. „Du bist der Prinz, ein möglicher späterer König. Verhalte dich entsprechend!“ Die Alternative – keine.

Oder doch? Zum Jahreswechsel 2019/2020 zogen Prinz Harry (Prince Henry Charles Albert David, Herzog von Sussex, *1984) und seine Ehefrau Herzogin Megan Markle (*1981) die Notbremse. Sie stiegen aus der durch die Geburt beziehungsweise die Hochzeit gegebenen Verantwortung aus. Sie ‚kündigten‘ sozusagen ihre königliche Karriere, verzichteten auf den royalen Titel und zogen sich aus der Führungsverantwortung.

Ihrem Sohn Archie Harrison Mountbatten-Windsor (*2019) nahmen sie dadurch die Entscheidung, zukünftig die Führung in der britischen Monarchie zu übernehmen.

Gut, zumindest eine Variante, sich der Verantwortung zu entziehen.

Im Folgenden wird auf die Tätigkeit einer Führungskraft in der bürgerlichen Gesellschaft eingegangen. Weiter wird davon ausgegangen, dass jemand die Rolle der Führungskraft übernehmen will.

Eine gute Führungskraft sein zu wollen oder tatsächlich eine zu sein – das entspricht zwei Paar Schuhen.

Lässt sich Führungskraft planen?

Lässt sich planen, eine (gute) Führungskraft zu werden; sozusagen eine Art Karriereplanung zu erstellen und aufzuschreiben?

Im erstes Moment stimmt Paula dieser Frage zu. Ist es doch schon für einen Jugendlichen möglich, sich beruflich in eine gewisse Richtung zu orientieren. Handwerk, Dienstleistung, akademischer Weg und so weiter. Also heißt das ... Schule ... Ausbildung/Universität ... Job ... Weiterbildung ... Führungskraft? Ja, zumindest theoretisch.

Wie viele Studierende mag es geben, die zu Beginn ihres Studiums nicht die geringste Vorstellung haben, in welche berufliche Richtung sie sich orientieren wollen? In der Tat sind es viele Studenten und Studentinnen.

Ist aber nicht schlimm, sollen doch viele Studienvarianten die Möglichkeit (während des Studiums) bieten, sich zu orientieren. Nicht umsonst ist ein Praktikum vorgesehen. Hier kann der junge Mensch ‚mal reinschnuppern‘ ins echte Berufsleben. „Ist das was für mich?“

Selbst nach Ende des 4. Semesters eines Bachelor-Studiums weiß eine große Zahl Befragter immer noch nicht, wie das berufliche Leben aussehen könnte. „Irgendwas mit Personal.“ Oder: „im Marketing.“

Gut, eine zarte, nicht wirklich greifbare Richtung zeigt sich auf. Klare Vorstellungen sind jedoch noch nicht greif- oder sichtbar.

Also heißt das, denkt Paula, dass die oben erwähnte Planung vielleicht nur theoretisch oder zu allgemein erscheint? So wie eine genaue Planung: Geburt, Leben, Tod?

Die wenigsten Heranwachsenden können sich ziemlich genau festlegen, was sie beruflich umsetzen wollen, zum Beispiel: „Bundeskanzler.“ Ha, hier hat ja mal jemand eine konkrete Aussage und bestimmt auch eine gewisse Vorstellung. Ist hier die Planung einwandfrei und gradlinig?

Bestimmt gibt es mehrere Personen, die Bundeskanzler oder Bundeskanzlerin werden wollen. Im selben Land kann nur zur selben Zeit eine Person diese Position innehaben, auch dann, wenn die Amtszeit 16 Jahre andauert.

Trotz aller Planung kommt der Betreffende nicht in die gewünschte Position. Andere konkurrieren mit ihm, besitzen das ‚gewünschte Parteibuch‘ oder sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Wobei das unterstützende Netzwerk, manche sagen auch ‚Klüngel‘, nicht zu unterschätzen ist.

Bei aller, auch realistischen und wohl überlegten Planung, scheint ein linearer Aufstieg eher unwahrscheinlich. Katastrophen, unvorhergesehene Ereignisse durch Unwettereinflüsse oder andere Gegebenheiten (zum Beispiel eine Pandemie) lassen sich nicht final in eine Planung einbeziehen.

Es könnte unerwartete Konstellationen ergeben: Politischer Art (Änderung des politischen Systems, Umbruch, Aufstand, Gesetzesänderung ...), gesellschaftlicher Art (geänderte Werte [Umweltschutz], soziale Veränderungen [Gender-Ge-

Teil 1 – Die moderne Führungskraft – Gedanken zum Auftreten

danke, Alt-Jung, Generationenkonflikte] und viele andere mehr ...). Wirtschaftliche Gegebenheiten ändern sich (Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, grandiose Erfindungen ...).

Schließlich können noch persönliche Faktoren Einfluss auf die Berufswahl nehmen (Partnerschaft, Familie, Krankheit, Unfall, Todesfall ...). Wie soll das alles geplant werden?

Paula lenkt ihre Gedanken in eine andere Richtung der Karriere-Planung: der Motive. Weshalb will jemand Führungskraft werden? Wegen des Geldes, des Status, der Macht, der Selbstverwirklichung? Führungskraft nur deswegen, was andere „über einen denken“ könnten? Erwartungshaltung der Eltern erfüllen?

Jede Führungskraft, besonders eine angehende aber auch die, die die Chance hat hierarchisch aufzusteigen, sollte sich auf alle Fälle die Frage stellen (und beantworten): „Will ich wirklich eine Führungskraft werden?“

Erst dann, wenn die Antwort mit einem eindeutigen „Ja“ bestätigt wird, kann und soll geplant werden.

Für Paula ist weiterhin wichtig, unbedingt ein Hauptziel zu benennen. Um dieses langfristige Hauptziel zu erreichen, bedarf es mehrerer mittelfristiger Ziele. Diese bauen wiederum auf kurzfristig zu erreichenden Zielen auf.

Paula ist sicher: Wer weiß, was er erreichen will, kann Strategien entwickeln, um die gesteckten Ziele zu erfüllen.

Erkennt der Planende, dass ihm Wissen oder Fähigkeiten fehlen, seine Strategien umzusetzen (um die gesteckten Ziele zu erreichen), muss er Unterstützung suchen (und finden) in Form von Training, Weiterbildung, Outsourcen von Aufgaben, Coaching ...

Na, das bedeutet doch eine gewisse Planung. „Oder?“, fragt Paula lächelnd.

**Teil 2 – Die engagierte
Führungskraft –
Ausgewogenes
Selbstmanagement**

Die moderne Führungskraft aus
von Horst Hanisch 2100

Eigene Weiterbildung

Mein Spielen ist Lernen, mein Lernen ist Spielen.

Hieronymus van Alphen, niederl. Jurist

(1746 - 1803)

Immer up-to-date bleiben

Viele Chefs, Vorgesetzte und Führungskräfte freuen sich ihres beruflichen Daseins. Sie haben ‚alle Hände voll‘ zu tun. Ihr Kalender ist zum Bersten vollgestopft mit wichtigen Terminen. Der Tag könnte 25 Stunden haben.

Im Idealfall verläuft der ihnen anvertraute Arbeitsbereich relativ reibungslos und erfolgreich. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zufrieden, sind gut gelaunt und bringen gute Leistung.

Gibt es neue Maschinen, werden die Mitarbeiter natürlich entsprechend geschult und trainiert, um die Geräte schnellstmöglich gewinnbringend und effektiv einzusetzen.

Gibt es neue Gesetze, Verordnungen oder staatliche Anweisungen, werden selbstredend die hierfür zuständigen Beschäftigten auf Schulungen geschickt. In manchen Betrieben wird erwartet, dass ein Mitarbeiter in einem gewissen Zeitraum die Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen nachweist.

Von der letzten Vorgabe profitiert auch Paula. Fachlich beziehungsweise technisch ist sie trainiert und bleibt so immer up-to-date. Ihre Management-Fähigkeiten sind optimal trainiert. Wie sieht es im Bereich der Soft Skills aus? Die betreffen ja mehr den Bereich des Fachkraft-Verhaltens – und sind für den beruflichen Erfolg ausgesprochen wichtig.

Was Paula manchmal vermisst, sind unterstützende Maßnahmen zum Thema Mitarbeiter-Führung, die über das übliche Basis-Wissen hinausgehen. In ihrer bisherigen Angestelltenlaufbahn konnte sie an einigen wenigen Seminaren teilnehmen. Dort wurden mehr und manchmal leider auch weniger gute Trainings im Bereich der wichtigen Soft Skills angeboten.

Paula konnte eine Menge Modelle kennenlernen, interessante Kontakte knüpfen und hin und wieder Tipps zu konkreten Maßnahmen erhalten. Allerdings waren die meisten Seminare – verständlicherweise – eher allgemein gehalten, um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abzudecken.

Von ihren damaligen Vorgesetzten wurde von Paula erwartet, das in einem Fortbildungsseminar erlernte Fachwissen sofort an ihrem Arbeitsplatz umzusetzen. Für den fachlichen Bereich stellte das überhaupt kein Problem dar. Ein Ergebnis des Trainings war unmittelbar aufgrund der neu gelernten Umsetzung im Arbeitsablauf sichtbar.

Erfolge aus Soft Skills Trainings sind in der Regel weder schon am nächsten Tag messbar abzulesen noch zu erwarten. Vorgesetzte konnten den Schulungserfolg nicht unmittelbar sehen. Konsequenz: Trainings in den Bereichen der Soft Skills schienen weniger wichtig. Sie rutschten auf der Prioritätenliste immer wieder nach hinten runter.

Mentoring und Coaching

Eine gute Bekannte von Paula, ebenso eine Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen, berichtet, dass sie einen externen Mentor (die/der Betreute heißt Mentee) gefunden hat, den sie in unregelmäßigen Abständen kontaktieren darf.

Ihr Mentor ist ein Headhunter mit Schwerpunkt Unternehmensberatung. Er kommt ‚viel rum‘ und erhält erstaunliche Einblicke in mehrere Unternehmen. Er weiß, was Unternehmer von Führungskräften erwarten.

Weiter kennt er auch die Stärken und Schwächen vieler von ihm auf den sozialen Plattformen ausgesuchten und geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen.

Aus seinem umfangreichen Wissen gibt der Mentor gerne der Freundin allerlei Tipps, natürlich immer unter Wahrung des Datenschutzes und ohne Nennung von Privat- oder Firmennamen.

Paulas Freundin gewinnt viele neue Einblicke durch den Austausch mit ihrem Mentor. Sie ist sehr dankbar für diesen Kontakt. Übrigens: Es fließt kein Geld. Das widerspräche dem Gedanken des Mentorings.

Paula ist beeindruckt. Alternativ hierzu sieht sie das Coaching (Coach und Coachee). Beim Coaching fließt im Gegensatz zum Mentoring Geld.

Ein guter Coach verlangt pro Stunde einen 3-stelligen Betrag. Bei einer Stunde Coaching bleibt es nicht. Somit wären Paulas finanzielle Reserven sehr schnell aufgebraucht.

Paula muss demnach Überzeugungskraft bei ihrem Vorgesetzten beziehungsweise bei der Geschäftsführung leisten, solch ein Coaching bezahlt zu bekommen.

Die Geschäftsführung ist bereit, hierfür Honorar auszugeben, sofern sie überzeugt wird, dass das Coaching auch einen Vorteil für das Unternehmen bringt.

Paula wurde ein Coach empfohlen. Dieser bietet Coaching-Einheiten an, die jeweils 3 Stunden umfassen. Sie können in seinem Unternehmen, an Paulas Standort oder irgendwo sonst auf diesem Planeten umgesetzt werden. Alles nur eine Frage des Geldes, der Zeit und der Sinnhaftigkeit.

Das Coaching außerhalb Paulas Unternehmen findet sie von Vorteil. Erstens riskierte sie am Arbeitsplatz ständig durch Berufliches abgelenkt zu werden. Zweitens ist ein Coaching zwar kein Geheimnis, muss aber nicht immer und in jedem Fall für jeden Mitarbeiter sichtbar sein.

Vor dem ersten Treffen steht ein ausführlicher telefonischer Austausch, um den Bedarf des Coachees, also Paulas, zu ermitteln, sowie ein Ziel des Coachings festzusetzen.

Es wird besprochen, wie vorgegangen wird. Für Paula ist es wichtig, dass nicht nur Input seitens des Coaches erfolgt, sondern ein ständiger interaktiver Austausch mit Fallbeispielen, Übungen, Rollenspielen, Analysen und so weiter stattfindet.

Das benötigt alles Zeit. Deshalb findet das Coaching anfangs einmal wöchentlich, dann einmal monatlich und schließlich noch zweimal im Abstand eines halben Jahres statt. Besteht anschließend weiterer Bedarf, ist eine Verlängerung natürlich möglich.

Da ein großes gegenseitiges Vertrauen zwischen Coach und Coachee gegeben sein muss, zeigt das erste Treffen, ob sich dieses gewünschte Vertrauen aufbauen kann.

Sollte Paula oder der Coach Zweifel an einer erfolgreichen Zusammenarbeit haben, wird das Coaching nach der ersten Sitzung (der ersten Einheit) beendet.

Das findet Paula sehr fair, will sie – trotz Empfehlung – nicht ‚die Katze im Sack‘ kaufen.

Coachings können einander berührende oder ergänzende Themenbereiche vorsehen. Zum Beispiel solche:

Selbstsicheres Auftreten	Rhetorik und Überzeugungskraft
Mit dem Ersten Eindruck überzeugen	Smalltalk und Bigtalk
Was die Körpersprache verrät	Pitch Skills und Kreativität
Sich selbst erfolgreich verkaufen	Wirkungsvoller Auftritt
Erfolgreiche Gesprächsführung	Selbstbewusstsein und Authentizität
Online führen	Selbstwert und Selbstoptimierung

Neben dem Mentoring und dem Coaching gibt es noch das Mäzenatentum und das Sponsoring.

Paula vergleicht die vier Konstellationen.

Mentoring	<p>Mentor/-in, Mentee</p> <p>Begünstigter: Einzelner</p> <p>Umsetzung: gesellschaftliche Förderung</p> <p>Zeit: unbegrenzt oder für bestimmten Zeitraum</p> <p>Form: Ehrenamt</p>
Coaching	<p>Coach, Coachee</p> <p>Begünstigter: Einzelner</p> <p>Umsetzung: berufliche und gesellschaftliche Unterstützung oder Begleitung</p> <p>Zeit: begrenzt</p> <p>Form: Wirtschaftlicher Erfolg</p>

Mäzenatentum	Mäzen/Mäzenat/-in (manchmal bleibt der Mäzen anonym im Hintergrund) Begünstigter: Einzelner/Gruppe Umsetzung: finanzielle Förderung Zeit: unbegrenzt, jederzeit abzurechnen Form: Altruismus
Sponsoring	Sponsor/-in Begünstigter: Gruppe Umsetzung: finanzielle Unterstützung oder Sach-, Dienstleistung Zeit: begrenzt Form: geschäftliche oder gesellschaftliche Nutzungserwartung

Paula ist klar, dass Weiterbildung egal welcher Art mit Zeitaufwand und Kosten verbunden ist.

Bei einem durchschnittlichen Arbeitsleben von ca. 40 Jahren bleibt eine regelmäßige Anpassung und Auffrischung der Kenntnisse nicht aus. Deshalb plant sie die dauerhafte Zusammenarbeit mit einem Coach.