entra
people systems

STEFAN DIETZ
Unternehmer · Redner · Arbeitswelt-Gestalter



Gute Führung

10 Handlungsfelder für Engagement und Motivation



Tools zum Buch!

Gute Führung

Gute Firmen bemühen sich mit hohem Aufwand um ihre Kunden. Im Buch stelle ich die Frage, warum sie das nicht in gleichem Maße mit ihren Mitarbeitenden tun. Wichtig und lohnend wäre das schon immer. In der Zukunft der Arbeit ist es unerlässlich.

Sie erinnern sich: der Gallup-Engagement-Index zeugt jährlich von den Millionen-, ja Milliardenverlusten in deutschen Unternehmen, die durch schlechte, fehlende oder mindestens lückenhafte Führung verschwendet werden. Von der Lebenszufriedenheit und Gesundheit der beteiligten Menschen mal ganz zu schweigen.

Gute Führung ist das Rückgrat des Erfolgsfaktors Mensch im Unternehmen und damit ein zentraler Ansatzpunkt, ohne den ein wirklich attraktiver Arbeitgeber nicht entstehen kann.

Ob in eher klassischer Hierarchie oder in flexibleren Organisationsformen – mehr Verantwortung zu den Mitarbeitern zu geben, mehr zu motivieren als zu kontrollieren und den Fokus auf die Entwicklung von Menschen, Lebenszielen und Kompetenzen zu richten, ist allemal richtig.

Wer führen will, muss Menschen mögen. Das ist schon mal viel wert, reicht aber noch nicht. Verantwortlich für gute Führung im Unternehmen sind gar nicht so sehr die einzelnen Führungskräfte. Verantwortlich sind vielmehr die Geschäftsführungen, die obersten Verantwortlichen und ihre Mitstreiter im Personalbereich. Sie haben die Chance, aber auch die Verantwortung, für eine Haltung und ein System guter Führung im Unternehmen zu sorgen. Das ist nicht ganz einfach, braucht manchmal ein paar Jahre und viel Fingerspitzengefühl, um eine gewachsene Firmenstruktur und -kultur zu dem zu entwickeln, was Sie für morgen und übermorgen benötigen.
Genau dazu dient diese Checkliste, dienen diese Impulse. Die Checkliste funktioniert so: Zu jedem Handlungsfeld gibt es eine Einschätzungsfrage, die Sie im Schulnotensystem bewerten können. Hier geht es um Ihren heutigen Status Quo. Dann – inspiriert durch die ausgewählten Fragen – notieren Sie sich Handlungsbedarfe, Ansatzpunkte und Ideen in den Beschriftungsfeldern.



Reflektieren Sie mit Ihren Verbündeten über die Aspekte guter Führung und des zugehörigen Systems. So erkennen Sie wesentliche Ansatzpunkte und können starten. Oder auf dieser Grundlage mit uns oder anderen Partnern in einen vertieften Dialog und die systematische Entwicklung Ihrer Führungsqualität einsteigen.

Das wichtigste aber ist: Sorgen Sie für gutes Führen im Unternehmen. In Zeiten des Fachkräftemangels können sich Unternehmen schlechte Führungskräfte nicht länger leisten.

Ihr Stefan Dietz

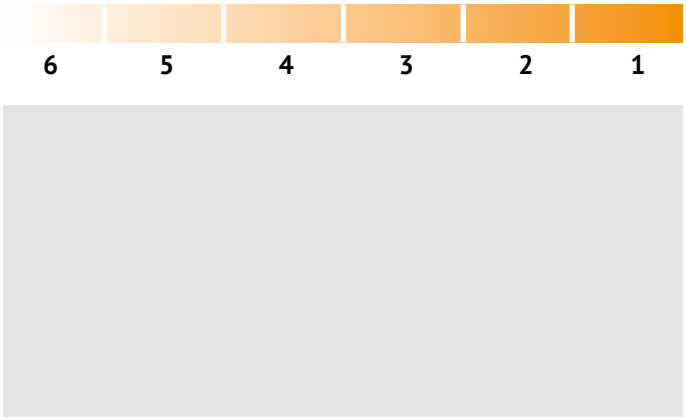
Menschenbild und Haltung

STEFAN DIETZ

Der folgende Satz aus meinem Buch ist böse, ich weiß: „Ist der Chef ein Idiot, hat Führungskräfteentwicklung keinen Sinn." Doch ohne Rückhalt und Initiative von der letztlich verantwortlichen Unternehmensleitung, können alle nachfolgenden Ansatzpunkte nicht fruchten. So heftig, wie oben beschrieben, ist es bei Ihnen ja nicht – sonst hätten Sie so weit nicht gelesen. Dennoch lohnt es sich, die Haltung der Menschen an der Spitze zu reflektieren und aktiv weiterzuentwickeln. Machen Sie einen Anfang. Wie ist Ihr Bild? Es gibt verschiedene Muster: „Das müssen die Leute von alleine können" oder „Klare Ansage reicht, Führung ist nicht nötig" oder „Wieso Wertschätzung? Die Leute kriegen doch Lohn." Wie ist die wirkliche Haltung der Führung.

Wie gut ist unsere Führungs-Haltung?

- ✓ Wie ist unser Menschenbild?
- ✓ Sehen wir Potenzial in Menschen?
- ✓ Sehen wir in Führung eine wichtige Aufgabe, die Raum, Priorität und Budget benötigt?
- ✓ Welche Rolle spielt Kontrolle?
- ✓ Wie leben wir Vertrauen?
- ✓ Worin sehen wir die Motivation von Menschen?

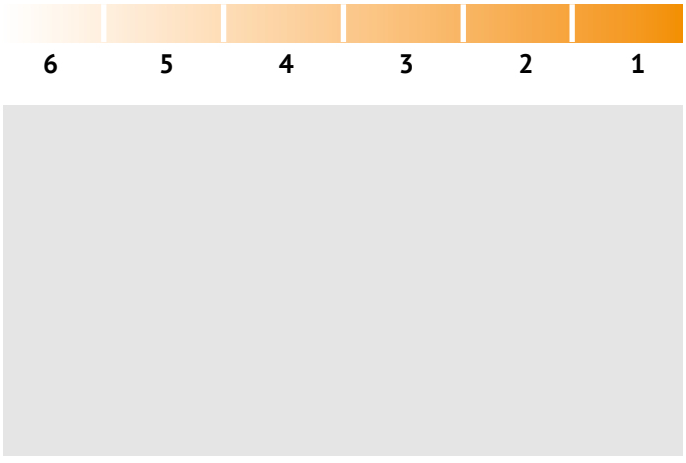


Wer führt?

Führen bei Ihnen die richtigen Personen? In vielen Firmen wurden Führungspositionen vor allem nach fachlichen Kompetenzen oder Berufserfahrung besetzt. Nicht immer landen so Menschen in Führungsaufgaben, denen das wirklich ein Anliegen ist, die sich wohl fühlen und deren Talente zu der Rolle passen.

Führen bei uns die richtigen Personen?

- ✓ Identifizieren sich die aktuellen Führungskräfte mit ihrer Rolle?
- ✓ Spielten Lust auf Führung, persönliche Eignung und kommunikative Kompetenzen die entscheidende Rolle bei der Auswahl?
- ✓ Haben wir Karrierewege ohne Führung für wichtige Experten, die besser nicht führen?
- ✓ Konnten sich Führungskräfte anhand eines klaren Rollenbildes für die Aufgabe entscheiden?



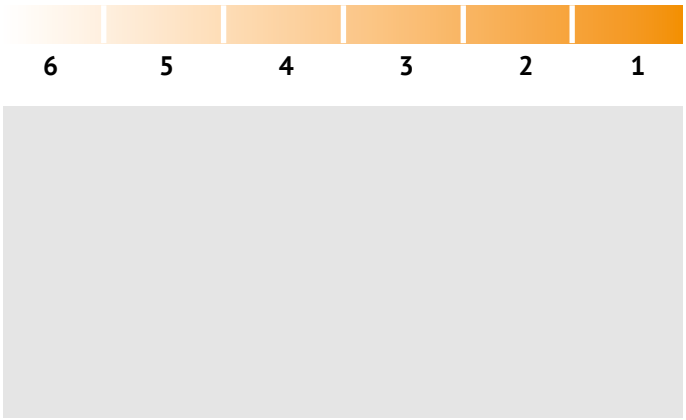
Stellenwert von Führung

STEFAN DIETZ

„Führung ist wie ein zweiter Beruf“ so sagte es ein Abteilungsleiter bei einem Kunden. Schön auf den Punkt gebracht. Nur, wenn Führung den Stellenwert und die Priorität im Alltag hat, den sie verdient, kann auch gutes Führen herauskommen. Entscheidend sind dabei nicht die „guten Tage“, in stressigen Zeiten und Krisen zeigt sich die wirkliche Priorität auf dem Thema.

Hat Führung Priorität?

- ✓ Nehmen sich Führungskräfte mit Priorität Zeit für Mitarbeiterentwicklung?
- ✓ Gibt es mindestens zwei jährliche Mitarbeiterentwicklungsgespräche?
- ✓ Sind Führungskräfte für ihre Teams und Anliegen ansprechbar und anspielbar?
- ✓ Sind Führungsthemen Gegenstand der Zielvereinbarung der Führungskräfte?

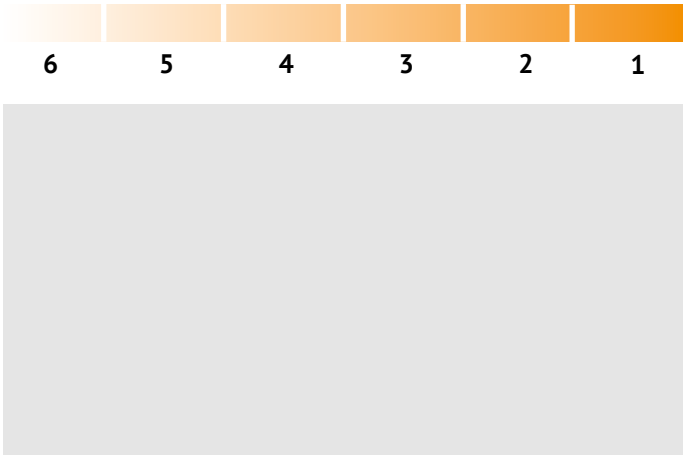


Führungskräfteentwicklung

Nochmal das Thema mit dem „zweiten Beruf“: Auch diesen muss man lernen und das kann man meist nicht in Ausbildung und Studium. Viele Führungskräfte sind in ihre Rolle gekommen ohne klare Vorstellung, was das bedeutet und meist ohne professionelle Vorbereitung. So haben viele ihren Weg der Führung gefunden. Das klappt manchmal sehr gut, viele Führungskräfte fühlen sich jedoch unsicher, weil sie nicht wissen, ob sie Führung „richtig“ leben und ob es nicht besser ginge.
Der erste Ansatzpunkt sind Prozesse mit den bestehenden Führungskräften, in denen man Führungsverständnis, Rolle, Tools und Kompetenzen reflektiert und trainiert. Nutzt man dabei die Erfahrungen der oft langjährig Führenden geschickt, entsteht ein positives gemeinsames Bewusstsein für die Wichtigkeit von Führung und eine gesteigerte Kompetenz für das gute Handwerk dazu.

Wie gut führen unsere Führungskräfte?

- ✓ Gibt oder gab es einen Prozess, mit dem Führung grundlegend geklärt und trainiert wurde?
- ✓ Gibt es Coachingangebote für die Führenden?
- ✓ Werden Methoden und Kommunikation trainiert?
- ✓ Reflektieren die Führungskräfte regelmäßig Erfahrungen und Vorgehen und verbessern sich gemeinsam?



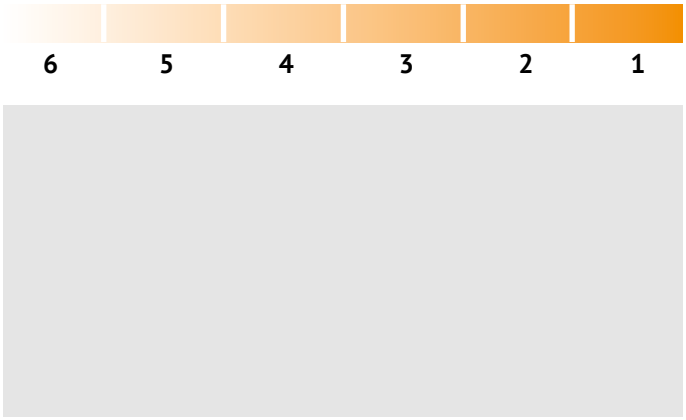
Klare Rollen und Erwartungen

STEFAN DIETZ

Führung - was heißt das eigentlich konkret bei uns? Bei näherem Hinsehen herrscht in vielen Unternehmen keine wirkliche Klarheit, was auf verschiedenen Führungsebenen von den Führenden erwartet wird. Was meinen wir mit Eigeninitiative? Wieviel Entscheidungen sollen wir selbst treffen? Wer ist für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zuständig? Wer führt Gehaltsgespräche? Was erwartet mein Abteilungsleiter von mir als Teamleiter und umgekehrt?

Sind unseren Führungskräften die Erwartungen von Geschäftsführung wie Mitarbeitern klar?

- ✓ Gibt es klar formulierte und gelebte Rollenprofile für den Führungsanteil des Jobs?
- ✓ Ist geklärt, wo welche Entscheidungen getroffen werden?
- ✓ Werden gegenseitige Erwartungen zwischen Führungskräften geklärt und abgestimmt?
- ✓ Sind die Rollen gegenüber Teams und Mitarbeitern klar formuliert?

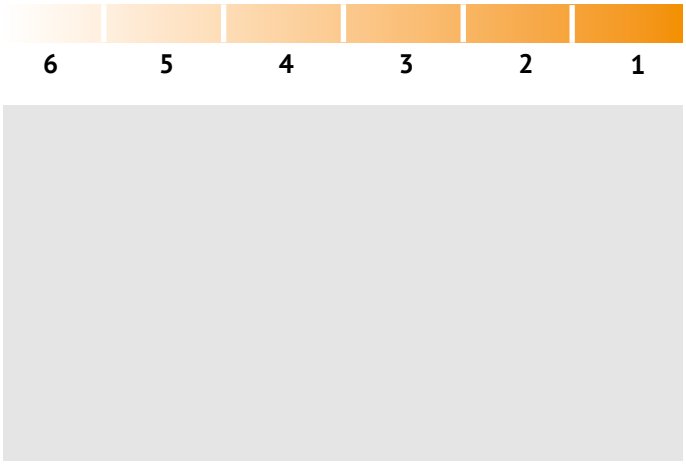


Talente und Nachwuchs-Führungskräfte

Großes Potenzial schlummert in den Unternehmen bei Menschen, die gerne mehr erreichen wollen, Potenzial für mehr Verantwortung in sich tragen und hoch motiviert am Start sind. Werden sie nicht gefunden und gefördert, gehen sie manchmal schon verloren, ehe sie in eine starke Rolle hineinwachsen konnten. Gute Unternehmen identifizieren und fördern diese Potenzialkandidaten systematisch.

Wie gut werden neue Führungskräfte ausgewählt und eingeführt?

- ✓ Gibt es ein systematisches Talentmanagement / Nachwuchs-Führungskräfteprogramm?
- ✓ Schaffen Programm und Ausbildung ein klares Verständnis, was von Führungskräften erwartet wird und was es dazu braucht?
- ✓ Gibt es einen klaren Einarbeitungsprozess in die Führungsrolle?
- ✓ Wird der Einstieg durch Coaching und/oder Mentoring systematisch begleitet?



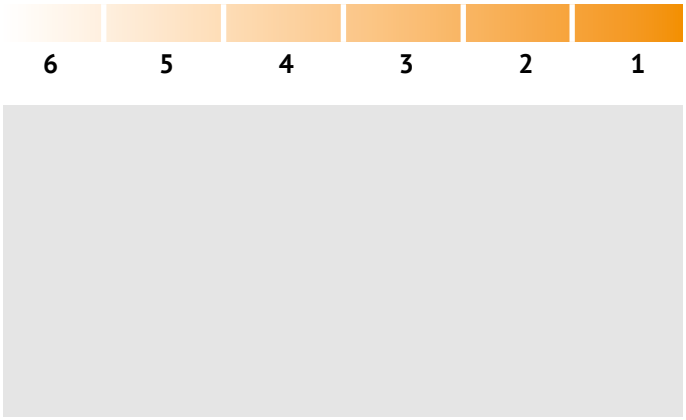
Gute Führungsinstrumente

STEFAN DIETZ

Neben der laufenden Steuerung von Teams, Projekten und Kapazitäten liegt ein wesentlicher Teil der eigentlichen Führungsarbeit in Kultur und Kommunikation zur persönlichen Weiterentwicklung. Dabei geht es nicht rein um die betriebliche Weiterentwicklung, sondern um Lebens(-abschnitts-)ziele, Herausforderungen, Belastungen, neue Ziele, motivierende Aufgaben, Begeisterung in der Arbeit. Gute Arbeitgeber schaffen eine gute Verbindung aus persönlichen Zielen der Mitarbeiter und Firmenzielen. So entsteht echte und anhaltende Motivation.

Wie gut fördern wir die Mitarbeiterentwicklung?

- ✓ Verdienen unsere Mitarbeiterentwicklungsgespräche ihren Namen wirklich?
- ✓ Legen wir Wert auf echte Nähe und Vertrauen in der Zusammenarbeit und Führung?
- ✓ Interessiert sich das Unternehmen für die Gesamtsituation des Mitarbeiters und fördert sie?
- ✓ Coachen und begleiten wir Entwicklungs- und Lernprozesse unserer Mitarbeiter?

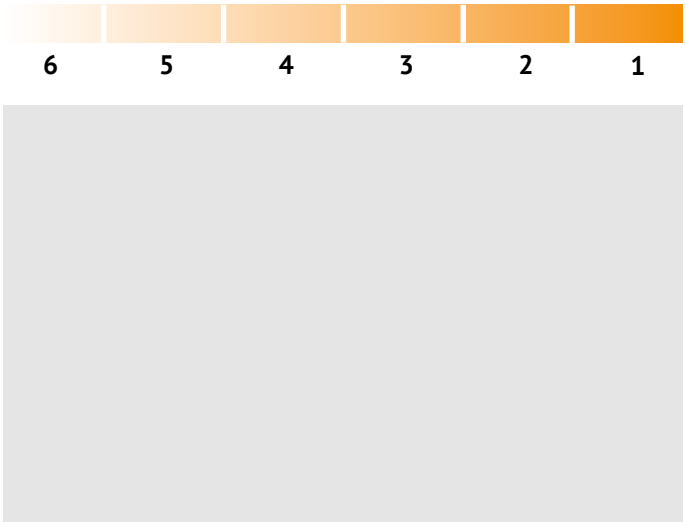


Führungs- und Personalprozesse

Führung ist wichtig. Sind die zugehörigen Prozesse genauso gut organisiert wie z.B. Beschaffungs- oder Administrationsprozesse? Wie gut sind Einarbeitungsprozesse, der Einstieg eines neuen Teamleiters oder die Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen geklärt, dokumentiert und vor allem gelebt? Die Fragen hier sind nur exemplarisch, gleiches gilt für nahezu alle relevanten Personalentwicklungs- und Führungsprozesse.

Sind Führungs- und Personalprozesse professionell geklärt und gelebt?

- ✓ Beispiel: Mitarbeiterentwicklungsgespräche: ist der Prozess rundum klar von Vorbereitung, Briefing der Führungskräfte, Auswertung der Gespräche, Weiterverfolgung der Anliegen?
- ✓ Beispiel: Einarbeitung: Begeisterung und klarer Plan vom ersten Tag an?
- ✓ Beispiel: Mitarbeiter geht. Kommunikation, Übergabe, Know-how-Sicherung und Verabschiedung gut geregelt?
- ✓ Welche sind unsere kritischen Prozesse?



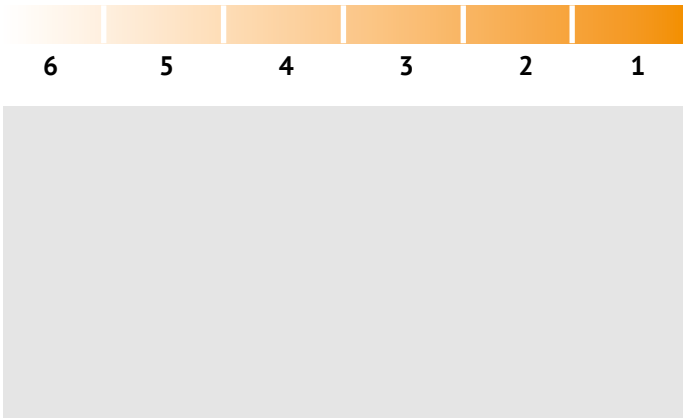
Führungsfeedback

STEFAN DIETZ

Die Qualität von Führung ist ein elementarer Erfolgsfaktor in Unternehmen. Also sollten wir sie messen und weiterentwickeln. Gute Führung lässt sich nicht so exakt messen wie die mikrometergenaue Materialabweichung bei einem Werkstück. Doch es geht mehr als man denkt.

Wie gut fördern wir die Mitarbeiterentwicklung?

- ✓ Gibt es Ziele und Feedback zu Führungsthemen mit den Chefs der Führungskräfte?
- ✓ Gibt es systematisches Feedback für die Führungskräfte – in Teamrunden, Mitarbeitergesprächen oder anderen Formaten?
- ✓ Messen wir Mitarbeiterzufriedenheit und Führungsfeedback und melden das unseren Führungskräften zurück?

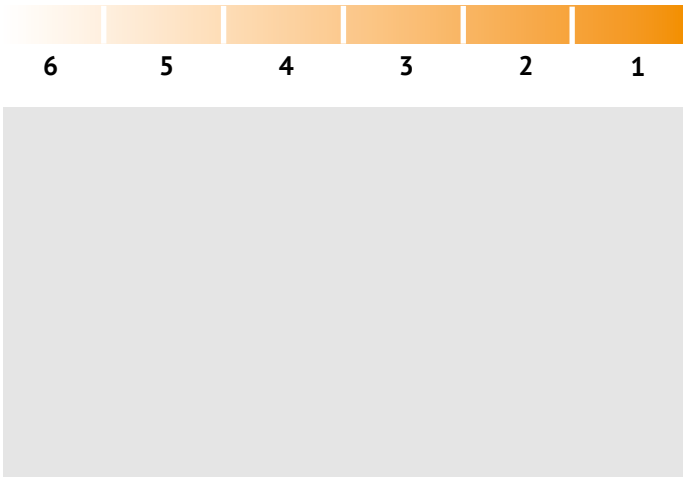


Sich selbst führen

Nichts ist belastender für Teams als Führende, die selbst entweder überlastet, schlecht organisiert, gehetzt, überfordert oder dauernd schlecht drauf sind. Daher ist eine zentrale Kompetenz guter Führungskräfte, sich selbst gut steuern zu können.

Wie gut führen sich unsere Führungskräfte selbst?

- ✓ Wie gut sind unsere Führungskräfte organisiert?
- ✓ Kommunizieren unsere Führenden gut und klar?
- ✓ Können Führungskräfte klare Prioritäten setzen und einhalten?
- ✓ Wie gut gehen Führungskräfte mit Stress um?
- ✓ Sind Führungskräfte überwiegend „gut drauf“?



Stefan Dietz als Impulsgeber

STEFAN DIETZ

Impulse und Strategien für Unternehmer und Führungskräfte. Als Vortrag/Keynote für Kundenevent, Führungskräftetagung oder Verbandsveranstaltung. Gewinnen Sie Stefan Dietz als Redner oder Moderator.

Vortragsthemen und Buchungsanfragen:
stefandietz.com/redner/

zu den Vorträgen

Partner auf dem Weg

People Strategy. Arbeitgebermarke. Führung. Personalentwicklung. Wir unterstützen Sie auf dem Weg zum großartigen Arbeitgeber. Möglich: Impuls-Seminar, Inhouse-Workshop oder individuelle Vorgehensweise.

Ihr Weg zum großartigen Arbeitgeber:
stefandietz.com/wege/

zur Umsetzung

Führung entscheidet

Gute Führung ist kein Zufall. Karrierewege. Führungsverständnis. Talent-Management. Investieren Sie in Führungskräfte und deren Entwicklung. Impulstage, Entwicklungsprogramme und persönliches Coaching.

So entsteht Freude an Führung:
stefandietz.com/fuehrungskraefte/

zu guter Führung

Sagen Sie's mit Büchern



„Glücksfall Fachkräftemangel" ist das perfekte Geschenk für Ihre Kunden, Geschäftspartner und Führungskräfte. Nutzen Sie individuelle Packages (z.B. Bücher & Video, Bücher & Vortrag) für Ihre Ziele.

Bezugsquellen, Packages und Angebote:
stefandietz.com/buch/

zum Buch

Bleiben wir in Kontakt!

Folgen Sie mir auf Social Media, abonnieren Sie die wöchentlichen „Impulse zur Zukunft der Arbeit" oder schreiben Sie mir.

Hier finden Sie alle Kontaktdaten:
stefandietz.com/kontakt/

