

## Leadership – Führen mit Kompetenz



Die Aufgabe, fachlich und methodisch kompetente Mitarbeiter zu einem Team zu formen und zum Erfolg zu führen, erfordert von den Führungskräften Leadership-Qualitäten.

Worauf Sie achten sollten.

[Rufen Sie zum Thema "Leadership" auch unsere Checklisten und Arbeitshilfen ab!](#)

Gutes Leadership setzt das Fingerspitzengefühl voraus, Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten für genau die Aufgaben einzusetzen, mit denen sie ihr Team am besten unterstützen können. Das bezieht sich zum einen auf fachliche Kenntnisse.

Eine erfahrene Führungskraft kennt zum anderen aber auch die außerfachlichen Kompetenzen ihrer Teammitglieder. So ist ein Mitarbeiter mit hoher Kommunikationskompetenz besser im Kundenkontakt eingesetzt als in Background-Tätigkeiten. Ziel dieses Placements ist, dass jeder Mitarbeiter in seinem Tätigkeitsbereich seine Talente zum Wohle des ganzen Teams am besten entfalten kann.

### **Führen durch Zielvereinbarungen**

In modernen Unternehmen sind Zielvereinbarungen (Management by Objectives, MbO) das hauptsächliche Führungsinstrument: Die Führungskraft vereinbart im Zielvereinbarungsgespräch mit ihren Mitarbeitern Ziele und überträgt ihnen die Verantwortung für deren erfolgreiche Realisierung. Dies setzt entsprechende Kompetenzen, Verantwortungsbewusstsein und einen gewissen Reifegrad der Mitarbeiter voraus.

Im regelmäßigen Dialog mit den einzelnen Mitarbeitern überwacht die Führungskraft den Fortschritt in Sachen Zielerreichung, gibt Feedback und bietet Unterstützung. Am Ende der Zielvereinbarungsperiode wird der Erfolg des Mitarbeiters ermittelt und im Zielerreichungsgespräch reflektiert und dokumentiert.

### **Leistung muss sich wieder lohnen**

Gutes Leadership bedeutet, Leistungsanreize zu schaffen – in menschlicher Hinsicht, aber auch monetär. Bei letztem hat sich die Koppelung der variablen Vergütung an die individuelle Leistung

bewährt: Je nachdem, wie die Vergütung im Unternehmen geregelt ist, machen sich beispielsweise Boni bei Zielerreichung und Übererreichung enorm in punkto Mitarbeitermotivation bemerkbar. Eine Investition, die sich aus Unternehmenssicht unbedingt lohnt. Immerhin sind zufriedene, motivierte Mitarbeiter der Motor einer jeden Firma.

Eine weitere wichtige Komponente innerhalb des Leaderships ist das Einnehmen unterschiedlicher Rollen und Führungsstile bei der Mitarbeiterführung. Hat ein Mitarbeiter im Großen und Ganzen erfolgreich gearbeitet, nimmt die Führungskraft eher die Rolle eines begleitenden Coachs ein und weniger die eines beurteilenden Vorgesetzten.

### **Wechselnde Rollen des Führenden**

Das bedeutet zum Beispiel, durch Fragen zu führen und den Mitarbeiter im Hinblick auf die Zielerreichung zu coachen. Sofern nötig und möglich kann ihm auch Unterstützung in geeigneter Weise angeboten werden. In dieser Weise geführte Mitarbeiter- bzw. Feedbackgespräche erleichtern es dem Mitarbeiter, konstruktiv Selbstkritik zu üben und ermutigen ihn zugleich, sich weiter zu engagieren.

Eine ganz andere Rolle nimmt die Führungskraft hingegen ein, wenn ein Gespräch mit einem Low Performer zu führen ist, dessen Leistungen unterhalb der der Teamkollegen liegen. Auch hier sind Feedbackgespräche ein zentrales Führungsinstrument. Sie haben zum Ziel, eine Verhaltensänderung des betreffenden Mitarbeiters zu bewirken. Welche Rolle die Führungskraft im Gespräch einzunehmen hat, ergibt sich häufig erst in der Interaktion mit dem Mitarbeiter.

### **Feedback als Führungsinstrument**

Zeigt ein Teammitglied vergleichsweise schwache Leistungen, hat die Führungskraft unbedingt das Gespräch mit dem Mitarbeiter zu suchen. Tut sie es nicht, riskiert sie schlimmstenfalls, dass andere Kollegen in ihren Leistungen ebenfalls nachlassen, weil das Verhalten des Low Performers ohne Konsequenzen bleibt. Dabei gilt generell: Lob gern vor der gesamten Mannschaft, Negatives aber immer unter vier Augen besprechen.

Im Gespräch mit dem Mitarbeiter sind zunächst die Einsicht und Erkenntnis der Minderleistung zu sichern. Oftmals sind dem Mitarbeiter die an ihn gestellten Anforderungen nicht klar. Hiernach können Gründe für die Minderleistung ermittelt werden: Hat er möglicherweise private Probleme oder kommt er mit den Anforderungen nicht zurecht? Oft hilft bereits ein einfaches Unterstützungsangebot, um Verbesserungen zu bewirken, sofern der Mitarbeiter dies auch selbst anstrebt.

### **Performance einfordern**

Stellt sich dagegen heraus, dass mangelndes Bemühen, fehlendes Interesse und niedriges Engagement die Gründe für die schwache Leistung sind, so muss die Führungskraft Besserung einfordern. Führende dürfen keinesfalls zulassen, dass Einzelne es sich auf Kosten der anderen im Team bequem machen und keine Konsequenzen zu erwarten haben. Dies muss dem Low

Performer in aller Klarheit mitgeteilt werden inklusive möglicher Konsequenzen, sofern er sein Verhalten nicht ändert.

Konkret heißt das, im Gespräch deutliche Leistungssteigerungen zu vereinbaren und Fristen für deren Kontrolle festzulegen. Wichtig ist, dass die vereinbarte Kontrolle auch tatsächlich stattfindet. Stellt sich dann heraus, dass sich die Leistungen des Mitarbeiters auch auf längere Sicht nicht verbessert haben, müssen andere Wege gefunden werden. Die Prüfung des richtigen Placements gehört sicher ebenso dazu wie das Überdenken, ob sich die Wege trennen sollen.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: [info@wolfgunther.de](mailto:info@wolfgunther.de)