

## Workshop 12: Instrumente der Personalführung

### Einstieg

Kurzdiskussion zu 4 Thesen:

1. Instrumente sind Krücken zur Rollengestaltung
  - V. a. für Nachwuchsführungskräfte eine Unterstützung in der Systematisierung von Führung
  - Aber nicht ausreichend, um eine gute Führungskraft zu sein. Zusätzlich bedarf es Tugenden, die eine starke Persönlichkeit ausmachen, wie z. B. Transparenz, Ehrlichkeit, Standfestigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Vertrauen und Entscheidungsfähigkeit
2. Wichtigste Aufgabe von Führung ist Selbstführung
  - Selbstreflexion ist von hoher Bedeutung für die Wirksamkeit von Führung
3. Führung ist im Kern Hasmanns- / Hausfrauenarbeit
  - Führung findet überall und ständig statt: viele „eh-da“-Aussagen
  - Wie in einem guten Haushalt, in dem alles sauber und funktionstüchtig ist und nicht auffällt, wie viel Arbeit darin steckt, sieht man bei guter Führung auch nicht, wie viel „Führung“ drinsteckt
4. Menschen brauchen Führung
  - Es braucht Führung!
  - Ziel sollte sein, dass Menschen nicht merken, dass sie geführt werden: kooperativer Führungsstil, Transparenz

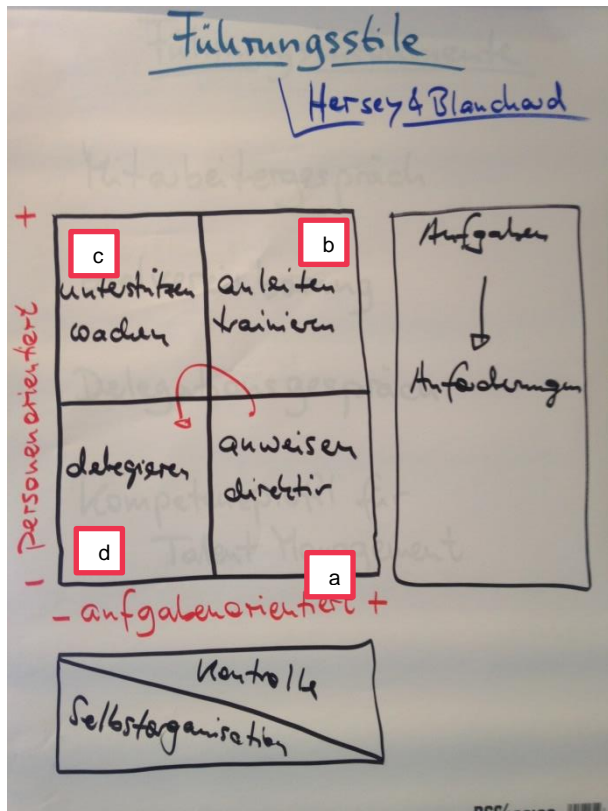
### Führungsaufgaben



Ergänzend:

Ziele sollten partizipativ erarbeitet und gesetzt werden  
 Kontrollieren: keine beliebte Führungsaufgabe, liegt aber in der Verantwortung der Führungskraft  
 Grundsätzlich gilt es zu differenzieren zwischen personenzentrierten und aufgabenorientierten Aufgaben.

### Führungsstile



Ergänzend:

Aufgabe von Personalentwicklung und Führung ist es die Mitarbeiter zu entwickeln (von a-d)

Dabei ist es wichtig immer zu schauen: Wo steht mein Mitarbeiter gerade?

Der Führungsstil orientiert sich immer an der Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und nicht an meiner Person als Führungskraft (also nicht: „ich bin halt eher ein direkter Typ“)

Führungsstil ist abhängig von den Aufgaben und den daran geknüpften Anforderungen

Frage aus dem Plenum: „Was tun mit Mitarbeitern, die gerne geführt werden wollen?“

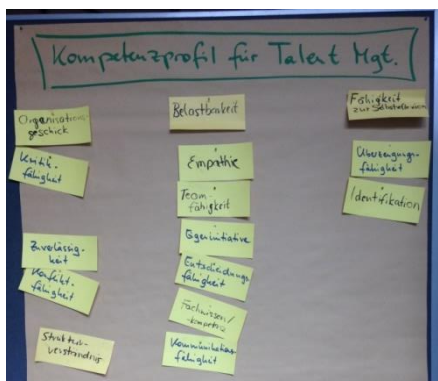
Hier ist es Aufgabe der Führungskraft sich selbst zu hinterfragen „habe ich durch meinen Führungsstil dazu beigetragen, dass mein/e Mitarbeiter/in nicht gern Verantwortung übernimmt oder sich mit zu viel Freiraum unsicher fühlt?“ Führungskraft sollte dennoch Mitarbeiter ermutigen auch mal andere Wege zu gehen.

## Führungsinstrumente

Zu den folgenden Fragestellungen wurden verschiedene Führungsinstrumente in Kleingruppen bearbeitet:

1. Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?
2. Welche Vorgehensweise ist sinnvoll?
3. Was gilt es zu vermeiden?
4. Welche Fragen stellen sich mir/uns?

## Kompetenzprofil für Talent Management



Erkenntnisse der Gruppe:

Um sich darüber auszutauschen bedarf es einer klaren Definition für Führung

Insgesamt schwer zu formulieren

Sehr abstrakt und deshalb kompliziert

Überbegriffe bergen die Gefahr, dass sie zu allgemein sind und dadurch zu viel Interpretationsspielraum bieten: z. B. Sozialkompetenz

Ein Tool zur Einordnung von Kompetenzen ist das Kompetenzprofil:

Kompetenzprofil

Kompetenzbereiche	Komp.	Verhalten- außer	SE/TE	Maß.
soziale k.	— — —	— — —	— — —	— — —
pers. k.				
method. k.				
Tadel. k.				

## MA-Gespräch

Mitarbeitergespräch

<p><u>1. Voraussetzungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- angenehme Atmosphäre</li> <li>- keine Zeitdruck</li> <li>- Struktur, Regelmäßigkeit, Verbindlichkeit</li> <li>- Vorbereitung von beiden Seiten               <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Themenkatalog</li> <li>↳ Arbeitsblätter</li> <li>↳ Punkte, Aufgaben, Zielvereinbarung</li> </ul> </li> <li>- neue Betriebsrat, Haltung zum Gespräch</li> </ul> <p><u>2. Instruktion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- frühe Rückmeldung vereinbaren</li> <li>- Themenblätter</li> <li>- Dokumentation und Fortführung durch Mitarbeiter</li> <li>- Leitfaden mit Leitfragen + Beispiele</li> <li>- Berücksichtigung der Lernfragen</li> <li>- Struktur der Gesprächsstruktur + Arbeitsblätter</li> <li>- Zusammenfassung + Dokumentation</li> </ul>	<p><u>3. Was gilt es zu vermeiden?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Star-Answer (nicht lösen)</li> <li>- passiv-aggressiv</li> <li>- Rückmeldung der FK zu spät</li> <li>- Da-Behalten</li> <li>- Machtspiele, Feilsch, Anreden</li> <li>- Aussagen auf Tatsachensache, Aufforderungen</li> <li>- Befehle erteilen</li> <li>- Rückmeldung</li> <li>- Einseitige Kritik (zu negativ)</li> <li>- Über andere zu reden</li> <li>- Schuldzuweisungen</li> </ul> <p><u>4. Tipps</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Fehlern</li> <li>- Klare Absprache zu der Zeit</li> <li>- Struktur + Information für andere (in 20)</li> <li>- Erklärung an Personal für 10-Tage</li> <li>- Thema "Kommunikation"</li> </ul>
--	---

Ziel von Mitarbeitergesprächen ist es Vereinbarungen zu treffen und den Bedarf an Weiterbildung zu ermitteln.

Dies geschieht, in dem ein Austausch über Inhalte und Zusammenarbeit stattfindet und beidseitiges Feedback gegeben wird.

Dabei geht es zum einen um einen Rückblick über das vergangene Jahr hinsichtlich der Fragen: Was lief gut? Was nicht nicht gut?

Zum anderen geht es um einen Ausblick über anstehende Aufgaben, Unterstützungsbedarf und perspektivisch Weiterbildungsbedarf.

les Gespräch ersetzt grundsätzlich kein spräch und ist komplementär zu betrach-

## Zielvereinbarung

Ziele sollten grundsätzlich SMART sein:

Deutscher Olympischer Sportbund · Otto-Fleck-Schne  
T +49 69 6700-0 · F +49 69 674906 · office@dosb.de · w

Zielvereinbarung

Nebeneffekte

- 1) Akzeptanz bei Beteiligten, Sinnhaftigkeit Ressourcen  
Positive Fehlerkultur
- 2) Format entwickeln, einhalten, evaluieren  
 ↳ Vorbereitung: Definition der Ziele (mission)  
 ↳ Konzeption  
 ↳ Umsetzung
- 3) Top-Down erreichen, Stillstand vermeiden  
Konsequenz  
Demonstration bei Anderen  
 ↳ Spezifisch  
 ↳ Messbar  
 ↳ Akzeptiert  
 ↳ Realistisch  
 ↳ Terminiert
- 4) Definition messbarer Ziele  
"Größtmöglichkeit" / Abstraktionsgrad. Wie setzt man diese Ziele?

Ein informel-Mitarbeiterge-ten.

**S**pezifisch  
**M**essbar  
**A**ttaktiv  
**R**ealisierbar  
**T**erminiert

Ergänzend:

- Ziele von einer übergeordneten Strategie ableiten und in die Planung mit einbeziehen, wie diese Ziele mit anderen korrelieren können
- Dabei ebenso betrachten, wie es sich bei Aufgaben verhält, zu denen keine konkreten Ziele formuliert werden. Werden diese dann noch in ausreichendem Maß abgearbeitet oder rücken sie in den Hintergrund?
- Nebeneffekte in Organisationen betrachten!
- ZV ist ein hartes Steuerungselement

Delegationsgespräch:

