

# Führung und Kommunikation

Skriptum für Führungskräfte



IKOM – Institut für angewandte Kommunikation Karin Fontaine  
[www.ikom-seminare.de](http://www.ikom-seminare.de)

Gute Vorgesetzte sehen zwischen Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung keinen Widerspruch. Sie vereinbaren motivierende Ziele in einem von Vertrauen getragenen leistungsorientierten Umfeld. Sie begreifen Führung als den Aufbau leistungsfördernder Beziehungen.

**Titel:** Karin Fontaine:  
Führung und Kommunikation.  
Skriptum für Führungskräfte, 3. erw. Aufl., Hamburg 2015 [2010].

**Bezug über:** IKOM-Institut für angewandte Kommunikation  
Karin Fontaine, M.A.  
Eggertweg 14, D-22399 Hamburg  
[www.ikom-seminare.de](http://www.ikom-seminare.de)  
Mail: [info@ikom-seminare.de](mailto:info@ikom-seminare.de)

**Druck:** Druckerei Krüper & Co. GmbH, Hamburg

Langfristig erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sind sehr verschieden. Sie haben Ecken und Kanten, und sie machen auch durchaus Fehler. Sie schätzen gelegentlich Sachverhalte wie auch Menschen falsch ein, und sie sind – entgegen mancher Meinungsbilder der letzten Jahre - eher selten charismatisch.

Zudem sind Führungskräfte in die umgebende Kultur, ihre Normen und Werte eingebunden. Diese können durchaus sehr unterschiedlich sein und unterliegen seit einer Reihe von Jahren – nicht zuletzt angestoßen von Globalisierung und neuen Technologien - meist einem rasanten Wandel.

Die Vorstellungen von guter Führung sind daher nicht universell gültig, sondern zeit-, kultur- und branchenabhängig.

Die Forschung der letzten Jahrzehnte hat allerdings ergeben, dass es jenseits aller – auch wünschenswerten – Unterschiede doch einige Kerntugenden und Verhaltensweisen gibt, die dauerhaft erfolgreiche Führungskräfte häufig zeigen. Dazu gehören persönliche Integrität und eine Zielperspektive, die deutlich über die eigene Karriereorientierung hinausweist, Fach- und Führungskompetenz, um die jeweilige Position angemessen ausfüllen zu können, und eine klare Ausrichtung auf Resultate. Da sind die Anforderungen an Banker, Chefärzte oder Leiter sozialer Einrichtungen sehr ähnlich, wenn auch die jeweiligen Inhalte natürlich stark differieren.

Interessant sind auch die Ergebnisse von Studien, welche Anforderungen besonders leistungsorientierte Mitarbeiter aller Hierarchieebenen an einen Arbeitsplatz stellen, der es ihnen ermöglicht, dauerhaft das Beste zu geben, was sie können. Auch hier stehen branchenübergreifend die Persönlichkeit und das Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten im Fokus. Dies gilt auch für die sogenannte Generation Y, die für Vorgesetzte eine große Herausforderung zu sein scheint.

Wichtig ist mir in diesem Zusammenhang die Betonung des langfristigen Erfolgs bei der Bewertung von Führung. Kurzfristig und über den Zeitraum einiger weniger Jahre können auch Egomanen und Blender teils sogar überdurchschnittlich erfolgreich sein. Die Kosten für die ‚Party‘ sind im Nachhinein allerdings oft exorbitant hoch und müssen nicht selten vom Steuerzahler beglichen werden. Dafür gibt es in den letzten Jahren ja leider zahlreiche Beispiele.

Dieses Skriptum soll Sie neben der Informationsvermittlung vor allem anregen, sich selbst mit der Thematik ‚erfolgreichen Führens‘ zu beschäftigen.

Ich möchte nicht gute Bücher nochmals schreiben. Daher verweise ich in der bewusst klein gehaltenen Literaturliste auf einige wenige Bücher, welche das hier knapp Angesprochene fundiert und praxisnah vertiefen.

Die ideale Führungspersönlichkeit ist mir in meinem Berufsleben noch nicht begegnet, aber einige gute Chefs habe ich schon kennengelernt.

Solche Menschen zu kennen, empfinde ich als Bereicherung.

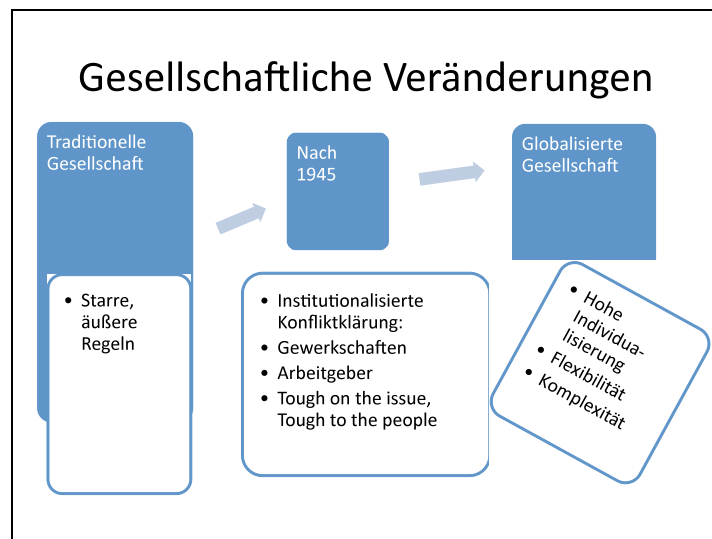
Karin Foukier



# Inhalt

Führung im Wandel.....	S. 06
Bedürfnisse und Motivation.....	S. 10
Was motiviert Sie persönlich?.....	S. 15
Motivation über Geld.....	S. 16
Motivieren – aber wie?.....	S. 18
Generation Y bis Z.....	S. 19
Rede an die Jungen.....	S. 21
Das Konzept der Logischen Ebenen.....	S. 22
Logische Ebenen auf der persönlichen Ebene.....	S. 23
Logische Ebenen auf der Unternehmensebene.....	S. 24
Führung: Aufbau leistungsfördernder Beziehungen.....	S. 25
Vom autoritären zum kooperativen Führungsstil.....	S. 28
Das wollen die Besten!.....	S. 29
Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes.....	S. 31
Prinzipien wirksamer Führung.....	S. 32
Führung praxisnah.....	S. 34
Literaturliste.....	S. 43

## Führung im Wandel



Unsere Umwelt verändert sich rapide. Neue Technologien führen zu veränderten Berufsbildern; das Internet ermöglicht Informationsflüsse und Zusammenarbeit über große Distanzen ohne Zeitverlust; neue internationale Wettbewerber treten auf den Markt und verschärfen so den Konkurrenzdruck, ermöglichen andererseits auch neue Marktchancen.

Die demographischen Veränderungen führen zu stark steigenden Renten- und Gesundheitskosten, deren Finanzierung seit vielen Jahren ungeklärt ist.

Insgesamt wächst der Druck auf Unternehmen und Organisationen, sich zu verschlanken, zu rationalisieren, Kosten zu sparen, bei gleichzeitiger Anforderung an bestmögliche Qualität und Flexibilität.

Ganz allgemein sind die Menschen in den so genannten entwickelten Ländern gebildeter, informierter und stärker an demokratische Mitsprache gewohnt als die Generation ihrer Großeltern. Dies führt auch zu veränderten Ansprüchen an die Qualität der Zusammenarbeit und die Art von Entscheidungs- und Mitwirkungsprozessen.

Diese gesellschaftlichen Veränderungen berühren auch die Erwartungshaltung an Führungskräfte.

Denken Sie nach:

Wie haben sich die Anforderungen an Führungskräfte in Ihrem Arbeitsumfeld in den vergangenen 5, 10, 20 Jahren verändert? Wie wird es vermutlich in 5, 10 Jahren sein?

Welche Veränderungen bewerten Sie selbst als positiv?

Welche Veränderungen bewerten Sie selbst als negativ?

Was ist gleich geblieben?

Nehmen Sie am besten ein Blatt Papier und unterteilen im Querformat 3 Spalten: + / - / =.

Die Verschriftlichung von Gedanken führt zu größerer Klarheit.

## **Führung ist eingebettet in:**

- **gesellschaftliche**
- **kulturelle**
- **politische**
- **branchenspezifische**
- **firmen-, bzw. organisationsspezifische**
- **individuell begründete**

### **Kontexte + Erwartungen**

Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, muss die kulturellen Rahmenbedingungen seines Umfeldes kennen und bis zu einem gewissen Grad befolgen, um beispielsweise Veränderungen nicht nur initiieren, sondern auch erfolgreich umsetzen zu können. So sind nicht wenige deutsche Vorgesetzte im Ausland gescheitert, weil sie die dort meist wichtigen Themen der Höflichkeit und des Respekterweisens (auch bei Fehlern) nicht beachtet haben. Jedoch auch in Deutschland selbst gibt es spezifische Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften. Dies ist branchenabhängig und auch von den jeweiligen Tätigkeitsfeldern.

Natürlich verändern sich Erwartungshaltungen und Akzeptanzen auch mit der Zeit. So sind beispielsweise immer weniger Ärztinnen und Ärzte bereit, die etablierten Hierarchien in Krankenhäusern klaglos hinzunehmen. Es sind nicht nur die häufig überlangen Arbeitszeiten, welche ÄrztInnen ins Ausland oder gar aus dem Beruf drängen, sondern auch die Strukturen und der oftmals als autoritär empfundene Führungsstil.

Zudem sind Menschen jenseits aller Klischees individuell verschieden in ihrem Verhalten und in ihren Erwartungen, unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund und ihrer hierarchischen Position. So können manche Chefs sehr gut kommunizieren, andere weniger. Einige wirken als Fachautorität, andere werden eher als partnerschaftlich wahrgenommen. Um eine Führungsrolle adäquat einnehmen zu können, sollte und muss sich niemand verstellen.

Es gibt auch nicht den einzig richtigen und in jedem Kontext wirksamen Führungsstil, sondern es führen durchaus verschiedene Wege nach Rom. Letztlich zählen die langfristig wirkenden Ergebnisse, welche die Zukunftsfähigkeit der Organisation begründen und fortschreiben.