

# Woher weiß ich als Führungskraft, was meine Führung bewirkt?

Wegen des Fachkräftemangels ist, wie schon häufig beschrieben, die Bindung der vorhandenen Fachkräfte zwingend notwendig. Die Bindung hängt u.a. von dem maßgeblichen Faktor des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten ab.

In der fachlichen Ausbildung und Qualifizierung gibt es Stufen, Vertiefungen, Standards und Vorgaben, die es uns erleichtern, Experten zu werden. Zum Beispiel ist die Ausbildung zum Oberarzt von Vorgaben, Weiterbildungsstufen und Richtlinien geprägt. Diese Ausbildung und Standards gibt es jedoch nicht für die Führungsexpertise. Mehr und mehr werden Führungskräfteentwicklungsprogramme oder Schulungen angeboten. Jedoch wird oft im Vorfeld nicht definiert, was eine Führungskraft können sollte, um als Führungsexperte zu gelten.

### WAS SOLLTE EINE FÜHRUNGSKRAFT KÖNNEN?

Um zu klären, was eine Führungskraft können sollte, ist die Definition der Anforderungen an die Führungskräfte notwendig, die jeweils aufgrund der Herausforderungen unternehmensspezifisch sind. Beispielsweise sind die Anforderungen in einem defizitären Haus andere, als in einem hoch wirtschaftlichen. Auch die unterschiedlichen Träger stellen unterschiedliche Anforderungen an das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte. Die Definition dieser Anforderungsprofile sollte daher haus- bzw. unternehmensintern geschehen.

Die Anforderungsprofile beinhalten, welche Eigenschaften Führungskräfte haben sollten, um die Herausforderungen bewältigen zu können. Dadurch bilden sie eine einheitliche Basis für die Führungsexpertise, einen Maßstab für mögliche Entwicklungsmaßnahmen und eine Grundlage für einen individuellen Abgleich der Führungskräfte.

Relevant im Alltag ist, wie die Führungskraft die operativen Herausforderungen bewältigt und wie sie in der Führung Wirkung zeigt. Dies erleben die Mitarbeiter im täglichen Umgang, die Kollegen in der Zusammenarbeit und der Vorgesetzte der Führungskraft in der Steuerung des Verantwortungsbereiches.

Um die Führungskräfte gezielt und individuell in der Führungsexpertise zu entwickeln, empfiehlt sich eine Einschätzung, welche Anforderungen aktuell von der jeweiligen Führungskraft erfüllt werden und welche ggf. weiter zu entwickeln sind.

Daher ist für eine Einschätzung der jeweiligen Führungsexpertise die Einschätzung durch die Mitarbeiter, durch die Kollegen und auch durch den Vorgesetzten sinnvoll. Aber auch die Selbsteinschätzung der Führungskraft ist hilfreich, um die Fremdeinschätzungen abgleichen zu können.

### DAS 270°-FEEDBACK

Zu dieser Analyse wird ein 270°-Feedback verwendet, das die Einschätzungen pro Führungskraft erfasst und aggregiert, sodass sowohl die Wahrnehmungen der Mitarbeiter, der Kollegen, des Vorgesetzten als auch die Selbsteinschätzung abgebildet werden. Hierdurch wird der Führungskraft Rückmeldung zu ihrer Führungsexpertise und eine Möglichkeit gegeben, sich gezielt weiter zu entwickeln.

Für Beispiele eines 270°-Feedbacks, Fragen und Anmerkungen wenden Sie sich bitte an: [info@schubert-consultants](mailto:info@schubert-consultants)

Petra Schubert, Geschäftsführerin Schubert Management Consultants  
und InPaK-Mitglied, Kontakt: [petra.schubert@schubert-consultants.de](mailto:petra.schubert@schubert-consultants.de)