

Helmut Hofbauer
Alois Kauer

Einstieg in die Führungsrolle

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

5., erweiterte Auflage

- Mit Sonderkapitel
- Laterale Führung
 - Führen im Generationenkontext

HANSER

Hofbauer/Kauer

Einstieg in die Führungsrolle

Helmut Hofbauer/Alois Kauer

EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

5., erweiterte Auflage

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli
Redaktion: Dr. Barbara Bichler, Germering
Herstellung und Satz: Thomas Gerhardy
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Grafiken: © Fa-Ro Marketing GmbH, München, www.fa-ro.de
Personenillustrationen: © Lies Friedrich 2007, www.liesfriedrich.de
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44040-1
E-Book-ISBN 978-3-446-44116-3

■ Vorwort zur fünften Auflage

Dieses Buch erscheint nun nach sechs Jahren bereits in der fünften Auflage: Dies zeigt, dass die Autoren damit die Bedürfnisse der Leser voll und ganz getroffen haben und es mittlerweile – nach meiner Meinung zu Recht – zu den Standardwerken der Führungsliteratur zählt. In vielen Unternehmen und Konzernen wird das Buch neuen Führungskräften beim Start empfohlen oder sogar überreicht. Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Inhalte, diesmal mit dem Kapitel „Führen im Generationenkontext“ oder auch bei der vierten Auflage mit dem Thema „Laterales Führen“, stellen sich die Autoren auch den aktuellen Entwicklungen.

Führen muss man wollen, und Führen kann man lernen. Davon handelt dieses Buch. In sympathisch praktischer Weise hilft es durch die ersten 100 Tage, mit Reflexionen über die Situation und mit konkreten Handlungsanleitungen. Es begleitet den Leser vom Fachmann zur Führungskraft und veranschaulicht die sozialen Aspekte, die es dabei zu beachten gilt. Und es vermittelt eben nicht das Bild der allwissenden Führungskraft, sondern ermuntert dazu, die neue Aufgabe vom ersten Tag an teamorientiert anzugehen. Dabei unterstellen die Autoren Fachkompetenz als Grundlage von Führungskompetenz, was bedeutet, dass Führung keine Profession an sich ist, dass man nur führen kann, was man selbst fachlich beherrscht.

Der erste Anspruch an Führung scheint es zu sein, Orientierung zu bekommen, Hilfe beim Zurechtfinden in schwierigen Situationen, richtunggebende Impulse auf unsicherem Terrain. Niemand vertraut sich einem Bergführer an, der den Weg nicht kennt, und niemand folgt einem Anführer, der nicht weiß, wohin er will.

Und damit wäre schon das vermeintlich naheliegendste Problem der ersten 100 Tage in der Führungsrolle beschrieben. Die richtigen Weichen schon in den ersten Monaten zu stellen, ist eine Voraussetzung für die vielen Tage danach. Sie sind der erste Knopf im Knopfloch, der sitzen sollte. Aber wie soll man seinen Mitarbeitern sagen, wo es langgeht, wenn man selber noch lernen muss, sich in der neuen Verantwortung zurechtzufinden?

Die ebenso naheliegende Antwort ist einfach: Gar nicht. Und das gilt für die ersten 100 Tage ebenso wie für die nächsten 1 000. Weil es ein verbreiteter Irrtum ist, dass eine Führungskraft immer weiß, wo es langgeht. Ein Irrtum, der es vielen Führungs-

kräften nicht erlaubt, sich einer gemeinsamen Wegbestimmung mit ihren Mitarbeitern zu öffnen, ein Irrtum, der zuweilen auch von den eigenen Mitarbeitern als Anspruch formuliert wird und der sehr verführerisch ist. Eine Verführung, die einem gerade in den ersten 100 Tagen schwer zu schaffen machen kann, weil man sich und den anderen beweisen will, dass man die richtige Wahl für den Posten war. Eine Führungsaufgabe im Unternehmen ist komplexer, als nur den einen richtigen Weg zu kennen. Sie ist auf das richtige Einschätzen und Einsetzen der Fähigkeiten und Potenziale von Menschen ausgerichtet. Die Aufgabe von Führung ist nicht, alles besser zu wissen, die Aufgabe ist vielmehr, ein Team in die Lage zu versetzen, erstklassige Leistungen zu erbringen, die Stärken der einzelnen Menschen zu erkennen und zu fördern, gemeinsame Lösungen hervorzubringen, effektive Arbeitsprozesse untereinander zu schaffen und das als Gemeinschaftsaufgabe und nicht durch die Erleuchtung eines Einzelnen. Führung ist eine soziale Aufgabe, in der es vor allem darauf ankommt, authentisch zu sein und behutsam mit der anvertrauten Macht umzugehen. Weil man manchmal eben doch wissen muss, wohin es geht und auf welchem Weg, und dies ist eine fachliche Frage. Mit wem es geht und wie dabei die Aufgaben verteilt sind, ist die soziale Frage. Beide muss man beantworten, und in beidem wird man nur durch Erfahrung besser. Und durch Lesen dieses Buches. Es hilft, den Grundstein für den Führungserfolg zu legen.

Ralph Linde im Frühjahr 2014

Leiter Personalentwicklung Volkswagen Konzern

■ Zum Geleit

Jeder Neubeginn ist eine Krisensituation; d. h., er ist gleichermaßen durch Chancen und Risiken gekennzeichnet. Dies gilt für den Einstieg ins Leben, für die Eheschließung, aber auch für berufliche Entscheidungen und hier insbesondere für die Übernahme einer Führungsposition.

Man weiß aus der Gruppenpsychologie, dass Menschen, die gemeinsam arbeiten sollen („Performing“), zunächst die Phasen des „Forming“, „Storming“ und „Norming“ durchlaufen müssen. Wer dies nicht bewusst tut, gerät leicht in die Situation desjenigen, der zu spät zu einer Party kommt und dort auf bereits angeheiterte Menschen in einem lebhaften Gespräch trifft. Und wenn der „Neue“ eine Führungsposition übernimmt – und darum geht es in diesem Buch –, dann hat er das „Ansehen“, d. h., alle Blicke sind erwartungsvoll, neugierig, skeptisch oder auch ängstlich auf ihn gerichtet. Hier kann der allererste Eindruck Weichen stellen und wesentlich zum Erfolg oder zum Scheitern der künftigen Arbeit beitragen.

Dies gilt sogar dann, wenn man schon lange dem Team angehört, aber nun hervorgehoben und in eine Führungsrolle gehoben wird. Ganz plötzlich ist man nicht mehr Kollege oder Freund, sondern Vorgesetzter, möglicherweise Respektsperson oder gar Gegenstand ängstlicher Erwartungen. Wie soll man mit diesem Rollenwechsel umgehen? Wie die nun ganz anders gewordenen sozialen Beziehungen strukturieren? Wie sollte man nun die Gespräche, die Verhaltensweisen, das alltägliche Zusammensein gestalten? Wer Anregungen, konkrete Hinweise, anschauliche Beispiele auf diesen Feldern sucht, wird in diesem Buch fündig werden.

In einer anderen Weise schwierig ist die Situation für denjenigen, der von außen kommt, um eine Führungsposition zu übernehmen. Sicherlich, manches ist für ihn einfacher, er muss Bestehendes nicht neu definieren, muss sich nicht – was fraglos mit Irritation verbunden ist – in eine neue Rolle begeben. Aber er ist der Fremde, der zunächst einmal zumindest abwartende Zurückhaltung auslöst und allzu leicht Gegenstand hoffnungsvoller oder ängstlicher Projektionen werden kann. Er muss sich positionieren, muss seine Rolle so gestalten, dass sie den eigenen Zielvorstellungen entspricht und trotzdem so weit als möglich den Erwartungen der künftigen Mitarbeiter entgegenkommt. Und auch hier entscheidet sich viel in den ersten Stunden, Tagen und Wochen. Was also tun? Wie sollte man sich im Team vorstellen? Welche Worte mit den künftigen Mitarbeitern

wechseln? Sollte man eine Antrittsrede halten und falls ja, wie und wo? Ist es angemessen, einen Einstand zu feiern? Inwieweit sollte man dabei die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der Organisation, ihre Kultur, berücksichtigen und inwieweit sich querlegen, um die eigene Persönlichkeit nicht zu verbiegen? Das und vieles andere mehr sollte man planen, ohne seine Spontaneität einzubüßen, Nebenwirkungen des eigenen Handelns bedenken und in Gedanken durchspielen, was man ganz konkret sagen und tun sollte und was besser nicht.

Dabei ist Hilfe höchst willkommen. Das hier vorliegende Buch von Alois Kauer und Helmut Hofbauer bietet diese Hilfe, es bleibt nicht im Allgemeinen und Grundsätzlichen, sondern macht konkrete Formulierungs- und Handlungsvorschläge, bringt Beispiele und nimmt den Ratsuchenden bei der Hand, ohne ihn zu gängeln. Ich kann daher dieses Werk jedem empfehlen, der längerfristig seine Karriere plant oder aktuell vor der Übernahme einer (neuen) Führungsposition steht.

Lutz von Rosenstiel

* 1938, † 2013; war

*Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
an der Ludwig-Maximilians-Universität München*

■ Inhalt

An wen wendet sich dieses Buch?	XII
1 Sie gehen in Führung	1
1.1 Grundlagen guter Führung	2
1.1.1 Definition	2
1.1.2 Führung heute	4
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft	6
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit	10
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation	11
1.1.6 Erfolgskriterien	14
1.1.7 Voraussetzungen für Erfolg	16
1.2 Führungsstile	18
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie	19
1.2.2 Kontinuumsansatz von Tannenbaum und Schmidt	22
1.2.3 Weiterführende Führungsstilmodelle	23
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus?	26
1.3.1 Kompetenzen	27
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten	27
1.4 Rollendilemma	31
1.5 Im Spannungsfeld der Erwartungen	36
1.5.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands	37
1.5.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten	39
1.5.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene	39
1.5.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter	40
1.5.5 Erwartungen des Teams als Ganzes	41
1.5.6 Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner	41
1.5.7 Erwartungen der Familie	42
1.5.8 Erwartungen an sich selbst	43
1.5.9 Umgehen mit den Erwartungen	44
1.6 Symbolische Führung	46
1.7 Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung	49
1.8 Kompakt	50
2 Startvorbereitung	55
2.1 Persönliche Situation	56
2.1.1 Motivation	57
2.1.2 Familie	59
2.1.3 Freundeskreis	61
2.1.4 Freizeit	62
2.1.5 Abschied vom alten Arbeitsplatz	62
2.2 Startpositionen	64
2.2.1 Wechsel von außen in das Unternehmen	65
2.2.2 Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens	66
2.2.3 Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten	68
2.2.4 Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms	70
2.2.5 Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter	71
2.2.6 Aufbau eines Teams oder einer Abteilung	73
2.3 Profilsuche	75
2.3.1 Führungskompetenzen	75
2.3.2 Individuelle Verhaltensmuster	77

2.3.3 Neues betriebliches Umfeld	78
2.4 Kompakt	82
3 Am Startblock.....	85
3.1 Strukturierter Wissenstransfer.....	86
3.2 Kooperation mit dem Vorgänger	88
3.3 Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen.....	90
3.3.1 Schlüsselpersonen und -bereiche	91
3.3.2 Regelungen und Rahmenbedingungen	92
3.3.3 Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe	92
3.3.4 Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele	94
3.3.5 Erfolge und Misserfolge	95
3.3.6 Besonderheiten des Wechsels.....	96
3.4 Wissenstransfer mithilfe eines Moderators.....	97
3.5 Auswertung des Wissenstransfers	100
3.6 Kompakt	101
4 Sprung ins Wasser	103
4.1 Begrüßung und Kennenlernen.....	104
4.1.1 Erster Kontakt mit den Mitarbeitern	104
4.1.2 Antrittsrede.....	107
4.1.3 Aktivitäten zu Beginn.....	112
4.1.4 Integration in den Führungskreis.....	115
4.1.5 Aufbau eines Netzwerks.....	116
4.1.6 Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	117
4.1.7 Analyse des Umfelds.....	119
4.2 Sich arbeitsfähig machen.....	123
4.2.1 Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten	124
4.2.2 Analyse der Rolle des Vorgängers	124
4.2.3 Neuer Arbeitsbereich	126
4.3 Einarbeitungsfahrplan	128
4.4 Kompakt	130
5 Reifepfung.....	133
5.1 Umgang mit Komplexität.....	134
5.2 Analysephase.....	136
5.2.1 Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung.....	139
5.2.2 Aufgaben und Verantwortungsbereiche	140
5.2.3 Handlungs- und Entscheidungsrahmen	142
5.2.4 Ressourcen und finanzielle Situation.....	143
5.2.5 Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit	144
5.2.6 Prozesse und Strukturen	149
5.2.7 Offizielle und gelebte Unternehmenskultur	153
5.2.8 Beziehungsnetzwerke und Umfeld.....	156
5.3 Zielsetzungsphase	158
5.3.1 Rahmenkonzept der Veränderungen	160
5.3.2 Zielplanung.....	162
5.4 Umsetzungsphase.....	171
5.4.1 Verhaltensempfehlungen.....	172
5.4.2 Erfolgsfaktoren für Veränderungen	175
5.5 Review des Einstiegs.....	176
5.6 Kompakt	179

6 Laterale Führung: Führen ohne formale Macht.....	183
6.1 Was ist laterale Führung?.....	184
6.2 Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte	187
6.2.1 Teamkoordinator	188
6.2.2 Projektleiter	190
6.2.3 Internationaler Koordinator	191
6.2.4 Produktmanager.....	192
6.3 Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht.....	193
6.4 Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens	199
6.5 Kompakt	200
7 Führen im Generationenkontext am Beispiel der Generation Y	203
7.1 Generation Y	204
7.2 Auswirkungen der Generation Y auf Unternehmen	206
7.3 Führung von Mitarbeitern der Generation Y.....	209
7.3.1 Rekrutierung und Einstellung	210
7.3.2 Mitarbeiterführung.....	211
7.3.3 Zusammenarbeit mehrerer Generationen im Team	212
7.3.4 Mitarbeiterentwicklung	213
7.3.5 Unternehmenswechsel.....	213
7.4 Führungskraft aus der Generation Y	214
7.5 Kompakt	215
8 In der Führungswerkstatt	217
8.1 Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten.....	218
8.2 Mentoring	221
8.3 Coaching.....	223
8.4 Führungsseminare	229
8.5 Kompakt	233
9 Boxenstopp.....	237
9.1 Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung	238
9.2 Blick zurück	241
9.2.1 Selbstbewertung.....	241
9.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback.....	249
9.3 Zukunftsplanung	252
9.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe.....	252
9.3.2 „Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln	253
9.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual	256
9.4 Kompakt	257
10 Aus dem Nähkästchen.....	259
Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen.....	260
Interview 2: Personalentwickler eines Versicherungsunternehmens.....	267
Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungsunternehmen	275
Interview 4: Vom Redakteur zum Produktionsleiter.....	280
Interview 5: Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice.....	286
Interview 6: Vom Stellvertreter zum Leiter einer Bankfiliale.....	291
Literatur.....	297
Register.....	300
Die Autoren.....	304

■ An wen wendet sich dieses Buch?

Als Trainer und Berater haben wir zahlreiche Führungskräfte in der Vorbereitung und beim Führungsstart begleitet. Bücher zu dieser Anfangszeit als Führungskraft gibt es einige, aber viele Führungskräfte haben uns zurückgemeldet, dass wenige dieser Bücher für die Praxis geschrieben sind. In Wahrheit wenden sie sich oft an das Personalmanagement und Trainer bzw. Berater.

Dies hat uns dazu angeregt, dieses Praxisbuch für Führungskräfte zu schreiben. Wir wenden uns mit diesem Buch an alle Führungskräfte, die unvorbereitet neu in diese Rolle kommen und praktische Hilfestellung für diese herausfordernde Startsituation suchen. Dieses Buch bietet Modelle, Empfehlungen und Hinweise sowie Tools und Checklisten. Damit können Sie Ihre Entscheidungsgrundlagen analysieren. Die Schlussfolgerungen für Ihre Handlungen und Entscheidungen müssen Sie am Ende für sich treffen. Bereiten Sie sich entsprechend vor. Nutzen Sie die Checklisten und Fragestellungen zur Analyse. Passen Sie die Tipps Ihrer Situation an.



Zum Download

Um Ihnen die Umsetzung zu erleichtern, finden Sie weitere Interviews aus der Praxis, Checklisten, Übungen und Tabellen auch zum Download unter www.hofbauerundpartner.de

Wie wichtig Hilfestellungen für Nachwuchsführungskräfte aus Unternehmens- und wissenschaftlicher Sicht sind, stellen im Vorwort der Leiter der Personalentwicklung des Volkswagen Konzerns, Ralph Linde, und im Geleitwort Prof. Lutz von Rosenstiel eindrücklich dar.

Ohne die Unterstützung von unseren Ehefrauen wäre dieses Buch nicht möglich geworden, die mit Nachsicht und Geduld uns den Rücken frei gehalten haben. Besonderen Dank auch an Dr. Barbara Bichler, die mit ihrer professionellen journalistischen Unterstützung zur Qualität dieses Buches beigetragen hat.

Helmut Hofbauer

Alois Kauer

1

Sie gehen in Führung

*„Erfolg besteht darin,
dass man genau die Fähigkeiten hat,
die im Moment gefragt sind.“*

Henry Ford, amerikanischer Industrieller

Worum es geht ...

Sie haben erfahren, dass Sie für eine Führungsposition vorgesehen sind, oder ein entsprechendes Angebot vorliegen. Im ersten Moment reagiert man mit Stolz, weil einem so eine verantwortungsvolle Aufgabe zugetraut wird. Dazu mischt sich innere Befriedigung. Das Engagement, das Sie in der Vergangenheit gezeigt haben, hat sich gelohnt. Bald aber folgt die Ernüchterung und damit die ersten Zweifel: Besitzen Sie wirklich die Voraussetzungen, die Herausforderung zu meistern? Was heißt Führung eigentlich genau? Je präziser Sie sich jetzt klarmachen, wie Führung funktioniert und welche Möglichkeiten Sie haben, sie umzusetzen, desto leichter wird es Ihnen fallen, Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln.

Dieses Kapitel beschreibt theoretische Grundlagen und wichtige Modelle, die zeigen, was Führung erfolgreich macht. Es behandelt folgende Themen:

- was Führung bedeutet und beeinflusst,
- was gute Führung kennzeichnet,
- welche persönlichen Anforderungen Führung an Sie stellt,
- welche Vor- und Nachteile die grundlegenden Führungsstile haben,
- mit welchen Erwartungen Sie zu rechnen haben,
- wie Sie mit widersprüchlichen Erwartungen und Zielen umgehen können.

Die Erfahrungen als Coach, Berater und Trainer von Führungskräften haben uns gezeigt, dass diese Fragen schlagartig Bedeutung erlangen, sobald ein Mitarbeiter weiß, dass er in eine Führungstätigkeit wechseln wird. Bisher kennt er Führung aus der Perspektive des Mitarbeiters. Unter der Aufgabe, selbst zu führen, kann er sich nur wenig vorstellen.

Angehende Führungskräfte suchen nach Orientierung und einer Richtschnur, an die sie sich halten können. Leider gibt es diesen allgemeingültigen Leitfaden nicht, aber sicherlich genügend Anhaltspunkte aus der Theorie und Praxis, sich seine Grundsätze und sinnvolle Vorgehensweisen selbst zu erarbeiten.

Ein Mitarbeiter, der zum Chef wird, sollte die wichtigsten Führungsstile und -modelle kennen, um sein Handeln und seine Entwicklung als Führungskraft daran zu reflektieren. Dies unterstützt ihn, ein Rollenbewusstsein zu entwickeln und sein Verhalten der neuen Position anzupassen. Das setzt aber eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung voraus, oft auch ein Umdenken.

■ 1.1 Grundlagen guter Führung

Das Thema Führung ist umfassend und komplex. Theorien und Modelle helfen, wichtige Faktoren und Mechanismen zu beschreiben. Sie können aber nicht alle Aspekte von Führung erfassen und erklären, sondern immer nur Schwerpunkte setzen. Die Wirklichkeit Ihrer Führungssituation ist vielschichtiger und umfassender als jede Theorie.

Deshalb geht es hier nicht darum, einen bestimmten Weg zu favorisieren. Vielmehr sollten Sie die für Ihren Führungsstart relevantesten Erklärungsmuster für Führung kennen, um daraus Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. So können sich Ihnen neue Perspektiven eröffnen und Sie lernen Lösungsmöglichkeiten für typische Probleme kennen, von denen Sie vielleicht zuvor nicht einmal etwas geahnt haben.

Die Theorie kann Ihnen kein fertiges Konzept für gute Führung liefern. Aber sie hilft, sich über die Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden, klar zu werden, Grundlagen zu klären und Ihre aktuelle Situation möglichst umfassend zu analysieren. Sie dürfen aber nicht der Versuchung erliegen, auf fertige Rezepte zu vertrauen. Sie sollten vielmehr abwägen, möglichst viele Blickwinkel in Ihre Entscheidungen mit einbeziehen und so den für Sie passenden Weg finden.



TIPP: Klären Sie Ihr Führungsverständnis

Entwerfen Sie sich eine Landkarte, die Ihnen hilft, Ihr Verständnis von Führung zu formulieren. Stellen Sie sich dafür folgende Fragen:

- Wo habe ich noch grundlegenden Informationsbedarf?
- Welche Aspekte von Führung sind mir besonders wichtig?
- Was brauche ich, um ein eigenes Verständnis zum Thema Führung zu entwickeln?

1.1.1 Definition

Definitionen von Führung gibt es zuhauf. Sie zeigen unterschiedliche Zugänge zum Thema und setzen dementsprechend andere Schwerpunkte. Hierfür zwei Beispiele:

- Führung bedeutet, einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.
- Führung heißt, Unternehmensziele festzulegen und Entscheidungen über die Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren (Arbeitskraft/Betriebsmittel/Werkstoffe) zu treffen.

Andere Erklärungen haben ein spezielles Menschenbild, einzelne Führungstheorien, den jeweiligen Zeitgeist oder unterschiedliche Annahmen, was den Erfolg von Führung ausmacht, als Grundlage. Hinter diesen spezifischen Definitionen steht immer ein bestimmtes Verständnis von Führung:

- Führung ist zielbezogene Einflussnahme (Rosenstiel).
- Führung – das Richtige zu tun (Schwab).
- Führung bedeutet, andere Menschen zielgerichtet zu bewegen (Neuberger).
- Führung bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun (Jobs).
- Führung ist die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Menschen zu inspirieren (Drucker).
- Führen ist die beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens [Net-Lexikon].

Trotz ihrer Unterschiedlichkeit weisen diese Definition zwei gemeinsame Elemente auf:

- den Menschen, d. h. den Mitarbeiter (einzeln und in der Gruppe), auf den Einfluss genommen wird, und
- die Ergebnisse bzw. Ziele, die durch diese Beeinflussung von den Mitarbeitern erreicht werden sollen.

Damit sind sich die meisten Autoren einig, dass Führung ein richtungweisendes und steuerndes Beeinflussen des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeiter ist mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse zu erreichen. Implizit setzen diese Aussagen zudem die Anwesenheit einer weiteren Person voraus: der Führungskraft. Ihre Aufgabe ist es, die Ziele den Mitarbeitern zu vermitteln und sie dazu zu bringen, diese auch zu erreichen. Dazu gehören insbesondere das Schaffen der notwendigen Kontakte und der Aufbau von sinnvollen Kommunikationsstrukturen und -prozessen. Peter Drucker beschreibt näher, was diese Kommunikation leisten muss:

Da die Ergebnisse und Leistungen von Menschen erbracht werden, steht der Mensch im Mittelpunkt. Führen bedeutet damit, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Aufgaben aufzuzeigen (Menschen brauchen Sinn), über Ziele die Richtung aufzuzeigen und die Menschen entsprechend ihren Voraussetzungen und der Aufgabe zu entwickeln und zu fördern, Stärken zu nutzen und den „Schwächen“ ihre Bedeutung zu nehmen [Drucker 2005, S. 27].

Für eine Führungskraft bedeutet das: Um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, muss sie Verantwortung übernehmen – für das Erreichen von Unternehmenszielen und die Mitarbeiter. Sie führt also mithilfe des direkten Kontakts zu den Mitarbeitern sowie über Strukturen und Prozesse (vgl. Bild 1.1).

1.1.2 Führung heute

Wer in der Leistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts erfolgreich sein will, muss erkennen, dass sich viele Anforderungen im Gegensatz zu früher verändert haben. Folgende fünf Thesen fassen zusammen, welche neuen Anforderungen Führungskräfte bewältigen müssen.

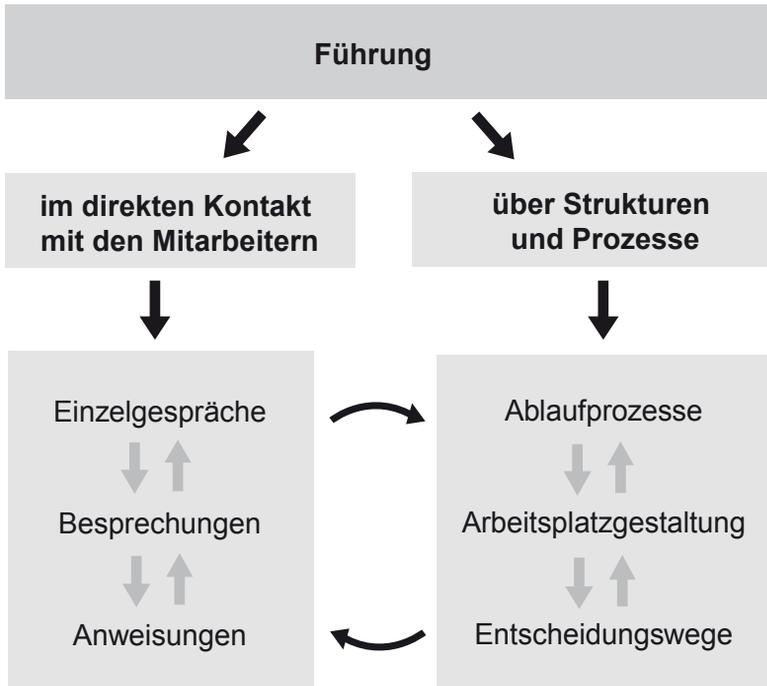


BILD 1.1 Ansatzpunkte für Führung

- These 1:** Die Entwicklung als Führungskraft ist nicht mehr linear, sondern vielfältig. Führungskraft zu werden ist nicht mehr eine Frage des Alters oder der Erfahrung. In fast jedem Alter der Erwerbstätigkeit bekommen und übernehmen Mitarbeiter Führungsverantwortung. In jungen Start-up-Unternehmen sind Führungskräfte nicht selten um die 20 Jahre, wenn sie sich trauen, ein eigenes Unternehmen aufzubauen und Mitarbeiter zu führen. Aber auch eine Altersbegrenzung existiert nicht und auch im späten Erwerbsalter wird der Schritt vom Mitarbeiter zur Führungskraft angegangen und erfolgreich umgesetzt. Die Entwicklung als Führungskraft ist vielfältig und nimmt Bezug auf die verschiedenen Führungssituationen. So führen häufig junge Führungskräfte ältere Mitarbeiter und ältere Führungskräfte junge Teams.

- **These 2:** Mitarbeiter müssen mitunternehmerisch handeln und wie Mitunternehmer geführt werden.

Führungskräfte brauchen Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und hinter dessen Zielen und Werten stehen. Das ist auch eine Voraussetzung für selbständiges Handeln und Leistungsbereitschaft. Nur so sehen sich die Mitarbeiter der Organisation und den Aufgaben verpflichtet und es wird für jeden einzelnen erstrebenswert, die Unternehmensziele zu erreichen. Die Mitarbeiter setzen sich ein. Wer von den Mitarbeitern allerdings erwartet, dass sie sich engagieren und sich mit dem Unternehmen identifizieren, muss sie auch in organisatorische Entscheidungen mit einbeziehen und in die Mitverantwortung nehmen. Aus diesem Grund spielt heute die Partizipation der Beschäftigten eine immer größere Rolle. Die möglichen Formen der Mitwirkung reichen von der Anhörung über Mitsprache oder eingeschränkte Delegation bis hin zur vollen Delegation einzelner Aufgaben. Die Verantwortung wird dementsprechend zunehmend dorthin verlagert, wo die konkrete Arbeit stattfindet.

- **These 3:** Komplexität wird zum Führungsalltag, Veränderung zu Normalität.

Führungskräfte müssen mit komplexen Situationen zurechtkommen und die schnell aufeinanderfolgenden Veränderungen für den Erfolg nutzen können. Ein modernes Unternehmen braucht deshalb Mitarbeiter, die sich engagieren und eigene Ideen einbringen, sowie Strukturen, die es flexibel auf neue Herausforderungen reagieren lassen, und Mitarbeiter, die ihr Potenzial einbringen. Ein Führungskonzept, das nur auf Anordnungen und Anweisungen basiert, wäre nicht mehr zielführend und konkurrenzfähig. Dieses Mitdenken ist umso wichtiger, je komplexer die Anforderungen sind. Besonders augenfällig wird das in Bereichen wie Entwicklung, Marketing oder Vertrieb. Hier müssen die Beschäftigten in hohem Maße eigene Ideen einbringen und Kreativität zeigen. Führungsarbeit bedeutet folglich einerseits klare Ziele zu definieren, damit die Mitarbeiter wissen, wohin der Weg geht, und andererseits Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihr Leistungsvermögen auch zeigen können. Entwicklungen wie die Globalisierung, die Einführung neuer Technologien sowie der hohe Wettbewerbs- und Innovationsdruck machen häufig Veränderungen in der Struktur des Unternehmens oder dessen Arbeitsweise notwendig. Um diese Neuerungen umsetzen zu können, müssen Führende flexibel handeln und mit vorübergehenden Unsicherheiten oder Widerständen der Mitarbeiter konstruktiv umgehen können. Ein sicheres Umgehen mit der Unsicherheit ist gefordert. Mit der zunehmenden Komplexität und dem hohen Anforderungsdruck der Arbeitswelt kann der Führende in vielen Bereichen die Aufgabenbearbeitung immer weniger fachlich und zeitlich begleiten. Deshalb benötigt der Mitarbeiter klar definierte Ziele und der Führende überprüfbare Ergebnisse, um den Beitrag des Mitarbeiters einschätzen zu können.

- **These 4:** Soziale Kompetenz und vernetztes Denken werden für Führungskräfte überlebenswichtig.

Dieses veränderte Führungskonzept hat Konsequenzen für die Anforderungen an die Führungskraft. Je mehr der Führende die Mitarbeiter, d. h. die Menschen, mit einbezieht, desto wichtiger werden soziale Kompetenzen. Traditionell forderte man von einem Chef, dass er Mitarbeiter und Umfeld effizient informiert, Zuständigkeiten eindeutig definiert, Aufgaben koordiniert und Konflikte klärt. Heutige Führungskräfte

sollen zudem von den Mitarbeitern akzeptiert werden, für deren Identifikation mit dem Unternehmen sorgen, Interessengegensätze überbrücken und Bedingungen schaffen, die die Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten fördern.

Je wichtiger für das Unternehmen die Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters ist, desto stärker muss es individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten berücksichtigen. Das erfordert ein flexibles Führen, in dessen Mittelpunkt der Mensch steht.

Eine weitere neue Anforderung ist die Fähigkeit zu komplexem Denken. Wer in einer weitgehend vernetzten Welt, in der einzelne Entscheidung vielfache Wechselwirkungen auf Prozesse und Menschen auslösen können, die Folgen von Entscheidungen und Veränderungen abschätzen will, muss in Zusammenhängen, Strukturen und Mustern denken können. Es gilt, ein „Gespür“ für Entwicklungen im Unternehmen und den menschlichen Anliegen der Mitarbeiter zu entwickeln. Um mit Veränderungen konstruktiv zu verfahren, benötigt der Führende eine positive innere Bereitschaft für Veränderungen.

- **These 5:** Mit Teamkultur eine hohe Leistungsbereitschaft erreichen.

Durch die Globalisierung und neue Technologien haben sich fast alle Branchen grundlegend gewandelt. Die Geschwindigkeit hat zugenommen, die qualitativen und quantitativen Anforderungen sind gestiegen und der Wettbewerbsdruck hat sich erhöht. Der Wind weht mittlerweile rauer. Dies zwingt die Führung oft dazu, die Schlagzahl zu erhöhen, die Anforderungen zu steigern, mehr Leistung einzufordern. Hier besteht die Herausforderung für Führende darin, eine (Team-)Kultur aufzubauen, die eine hohe Leistungsbereitschaft erzeugt, in der sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens und der Organisation stark identifizieren und effektiv auf die anspruchsvollen Ziele hinarbeiten. Gleichzeitig soll der Mitarbeiter aber seine körperlichen und psychischen Grenzen nicht überschreiten oder die Arbeit als dauerhafte Überbelastung erleben. Der Einzelne darf nicht ausschließlich in seiner Bedeutung für die Wertschöpfung betrachtet werden. Das ist ein anspruchsvoller Spagat, den es zu meistern gilt.

1.1.3 Aufgaben der Führungskraft

Formal gesehen ist eine Führungskraft eine Person, die eine leitende Stelle in einem Unternehmen oder in einer Organisation innehat. Sie soll mit dem Team bzw. den Mitarbeitern bestimmte Ziele und Ergebnisse erzielen oder eine bestimmte Dienstleistung in einer spezifischen Qualität erbringen.

Welche konkreten Aufgaben diese grundsätzliche Zielsetzung nach sich zieht, lässt sich aus dem Managementkreis (vgl. Bild 1.2) ableiten. Dieser stellt den Managementprozess als Kreis dar. Der äußere Ring beschreibt, welche Schritte nacheinander notwendig sind, um eine Aufgabe zu bearbeiten: Ziele setzen, Planung, Entscheidung, Realisierung, Kontrolle. Aspekte des Führungshandelns wie Kommunikation, Information, Koordination stehen im Zentrum. Sie braucht eine Führungskraft, um jeden Schritt der Aufgabe umzusetzen. Je nach Phase, in der sich das Projekt befindet, wird sie sie aber anders und in unterschiedlicher Intensität anwenden.

Dieser Regelkreis wird damit von

- strukturellen und organisatorischen sowie
- von psychologischen und zwischenmenschlichen Faktoren beeinflusst.

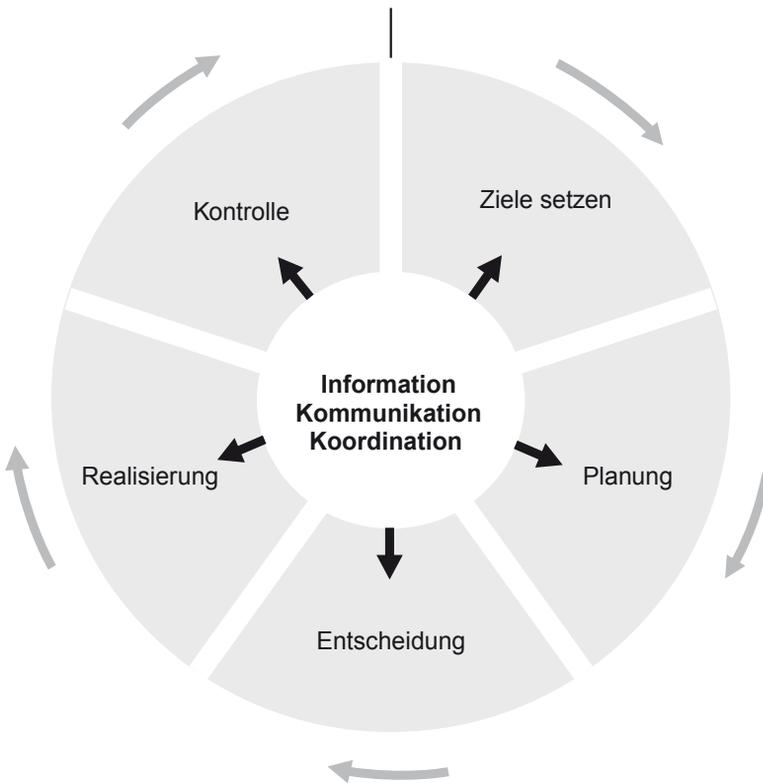


BILD 1.2 Managementkreis

Führungsaufgaben finden somit auf zwei Ebenen statt. Die psychologischen Faktoren kann man zusätzlich differenzieren: in Aspekte, die die Mitarbeiter betreffen, das Team als Ganzes und die Führungskraft.

Tabelle 1.1 listet Beispiele für Aufgaben auf den verschiedenen Ebenen auf. Die Wahrnehmung der Aufgaben findet u. a. durch Tools und Instrumente statt.



TIPP: Betrachten Sie auch Kontakt- und Imagepflege als Führungsaufgaben. Darüber hinaus gibt es Aufgaben, die weder Vorgesetzte noch Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen erwähnen, aber trotzdem im Alltag extrem wichtig sind:

- **Netzwerkbildung.** Knüpfen Sie Kontakte zu Personen in Schlüsselpositionen und guten Informanten. Vieles erreichen Sie leichter, wenn Sie die entsprechenden Personen kennen und Verbündete haben. Auch viele wichtige oder interne Informationen erhalten Sie eher über informelle Kanäle.
- **Imagebildung.** Sorgen Sie für ein gutes Image. Sie und die Abteilung oder das Team, das Sie führen, werden von außen wahrgenommen. Ihre Arbeit kann noch so gut sein, wird aber weniger anerkannt, wenn Ihr Image oder das Ihrer Abteilung schlecht ist.

TABELLE 1.1 Beispiele für Führungsaufgaben auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
Struktur, Organisation (sachliche Prozesse planen und organisieren)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele setzen ■ Planung ■ Arbeitseinsatz steuern ■ Prozesse definieren ■ Finanzen managen ■ Entscheidungen treffen ■ Realisieren ■ Kontrollieren ■ Festlegung und/oder Schaffung notwendiger Arbeitsbedingungen ■ Handlungsspielräume und Kompetenzen gestalten ■ Mitarbeiter einstellen, Dienstverträge erstellen ■ Genehmigungen erteilen ■ Vertragswesen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielformulierung und -vereinbarung ■ Konzeptentwicklung ■ Strategieentwicklung ■ strategische und operative Planungstools ■ Controlling ■ Ressourcenplanung (Budget, Zeit, Personal) ■ Erfolgskontrollsysteme ■ Anreizsysteme ■ Aufgaben- und Stellenbeschreibungen
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene des Teams bzw. der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuern von Gruppenprozessen ■ Gruppenzusammenhalt fördern ■ Informationen geben und weiterleiten ■ Kommunikation mit den Beteiligten ■ Konflikte managen ■ für Zusammenhalt in der Gruppe sorgen ■ Entscheidungsprozesse definieren ■ Synergien herstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besprechungen durchführen ■ Diagnose des Teams ■ „Social Events“ ■ Anreizsysteme ■ Teamentwicklung ■ Feedback und Anerkennung

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene der einzelnen Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voraussetzungen für Motivation schaffen ■ Informationen geben und weiterleiten ■ Kommunikation mit den Beteiligten ■ Mitarbeiter auswählen ■ Mitarbeiter beurteilen ■ Mitarbeiter entwickeln ■ Fürsorge wahrnehmen ■ Personalpflege (Geburtstage, Jubiläen etc.) ■ Krisenintervention 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitergespräche ■ Kompetenz- und Fähigkeitsanalyse ■ Feedback und Anerkennung ■ Fortbildungs- und Karriereplanung ■ Anreizsysteme
psychologische Ebene bei der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> ■ eigene Bedürfnisse/Ziele berücksichtigen ■ gesundheitliche Vorsorge, ausgeglichene Ernährung ■ Balance zwischen Berufs- und Privatleben herstellen ■ eigenen Kompetenzbereich ausschöpfen ■ sich selbst entwickeln ■ eigene Erfolge darstellen ■ sich selbst motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rollenklärung ■ Fort- und Weiterbildung ■ Coaching, Beratung, Supervision ■ Abgrenzung ■ Zeit- und Selbstmanagement ■ Verhandlungen führen ■ Stellen- und Aufgabenbeschreibung

Wie aus den aufgelisteten Aufgaben zu ersehen ist, setzt sich die Führungstätigkeit aus vielen Aktivitäten zusammen. Sie müssen damit rechnen, dass Sie währenddessen immer wieder unterbrochen werden. Manchmal ist es ein Mitarbeiter, der Sie um eine dringende Entscheidung bittet, ein anderes Mal möchte ein Schnittstellenpartner die Zusammenarbeit der nächsten Woche vorplanen oder ein Kunde hat einen diffizilen Auftrag, den er mit dem Chef persönlich besprechen will. Diese Ereignisse sind weder vermeidbar, noch kann man sie einplanen. Sie gehören zu Ihrem Job und Sie müssen lernen, sich darauf einzustellen.



TIPP: Gehen Sie souverän mit Unterbrechungen um

- Betrachten Sie die Unterbrechungen nicht als Störung Ihrer Führungstätigkeit. Sie sind vielmehr ein wichtiger Bestandteil davon. Dafür gibt es vor allem zwei Gründe:
 - Der überwiegende Teil der Führungsarbeit besteht aus Kommunikation. Dies bedeutet: Gespräche führen, diskutieren, verhandeln, überzeugen, um die Aufgaben zu koordinieren und zu bewältigen.
 - Führung findet dort statt, wo Ihr Handeln erforderlich ist.
- Teilen Sie sich jede Aufgabe in mehrere Schritte auf, die Sie dann nacheinander abarbeiten. Mit diesem Vorgehen vermeiden Sie, durch die unvorhergesehenen Ereignisse bei Ihrer Büroarbeit aus dem Konzept zu kommen.

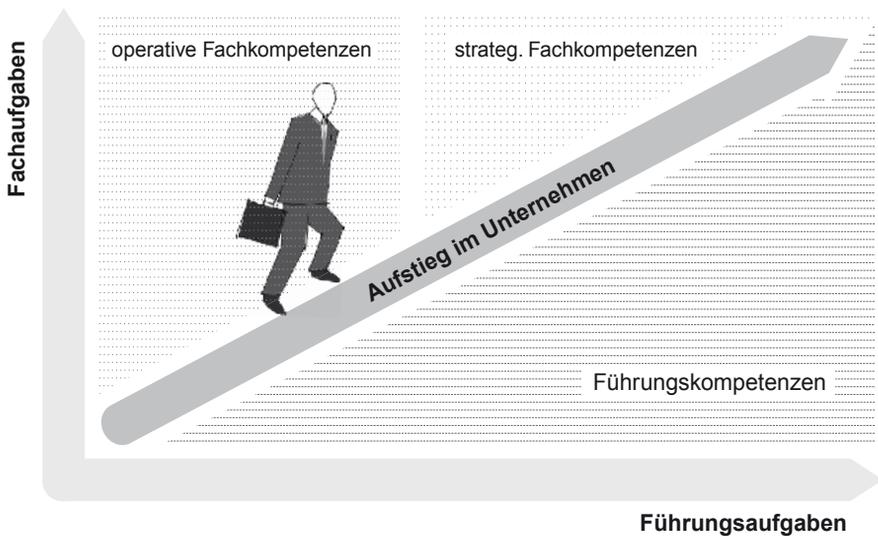


BILD 1.3 Fach- und Führungsaufgaben beim Aufstieg im Unternehmen

1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit

Beim Wechsel von der Fachkraft zur Führungskraft werden neue Fähigkeiten, nämlich die Führungskompetenzen, gefordert. Da Sie in der Regel aufgestiegen sind, weil Sie Fachkompetenz gezeigt haben, gilt es nun, von Fachaufgaben loszulassen und sich gegenüber den Führungsaufgaben zu öffnen.

Je weiter Sie aufsteigen, desto mehr nehmen die Führungsaufgaben zu. Die operativen Fachaufgaben werden weniger und die verbleibenden Fachaufgaben haben eher strategischen Charakter (vgl. Bild 1.3). Sie sind nicht mehr nur für die Fachaufgabe einer Stelle verantwortlich, sondern für die einer ganzen Abteilung. Deshalb werden Sie sich von der rein operativen Bearbeitung verabschieden müssen und eher übergeordnetes Fachwissen brauchen. Sie müssen die Rahmenbedingungen setzen, damit Ihre Mitarbeiter sich daran in der operativen Ausführung orientieren können. Nach außen hin vertreten Sie fachlich Ihren Bereich und somit wird es wichtig, zu den fachlichen Schlüsselfragen auch klare Aussagen treffen zu können. Welches konkrete Fachwissen Sie dafür erwerben müssen, hängt von der konkreten Definition Ihrer Funktion ab. Inwieweit Sie noch operative Fachaufgaben wahrnehmen müssen und welche, sollten Sie möglichst frühzeitig mit Ihrem Vorgesetzten klären.

Sie waren als Mitarbeiter erfolgreich. Sonst wären Sie nicht zur Führungskraft befördert worden. In dieser Rolle waren Sie akzeptiert und anerkannt. Aufgrund dieser positiven Erfahrung gibt Ihnen die Wahrnehmung fachlicher Tätigkeiten Sicherheit und Selbstbewusstsein. Sie sehen bei der Erledigung von Fachaufgaben direkt den Erfolg und können das befriedigende Gefühl, eine Aufgabe gut erfüllt zu haben, unmittelbar erfahren, da Sie diese Arbeit selbst erledigen. Deshalb fällt es vielen Führungskräften schwer, in der Startphase loszulassen. Das liegt auch daran, dass die Ergebnisse des Führens meist nur mittelbar, über

den Mitarbeiter, sichtbar werden. Hinzu kommt noch, dass die Mitarbeiter meistens anders vorgehen als Sie selbst. Um sich darüber klar zu werden, wie sich Ihre fachlichen Aufgaben durch den Wechsel in die Führungsrolle verändern, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welche Fachaufgaben muss ich bzw. sollte ich übernehmen?
- Welche fachlichen Kompetenzen benötige ich dafür?
- In welchen Aspekten muss ich fachlich kompetenter sein als meine Mitarbeiter, da diese meine fachlichen Entscheidungen oder meinen fachlichen Rat benötigen?
- Für welche Aspekte benötige ich spezielles Wissen und für welche reichen Grundlagenkenntnisse aus, um den Einsatz der Mitarbeiter zu steuern, Ergebnisse zu bewerten und Leistung zu beurteilen?

Tabelle 1.2 hilft Ihnen, die Antworten zu strukturieren und ein Fazit zu ziehen.

TABELLE 1.2 Fachaufgaben und dafür nötige Kompetenzen

Fachaufgaben	Welche Fachkompetenzen sind gefragt?	Unbedingt notwendig	Hilfreich	Wäre gut, aber nicht zwingend notwendig

Fachautorität und Fachkompetenzen benötigen Sie immer dann, wenn Sie Ihre Mitarbeiter und Ihr Umfeld mit Sachkunde überzeugen oder beraten sollen und wenn Sie fachliche Entscheidungen treffen und spezifische Rahmenbedingungen festlegen müssen.

Beim ersten Führungsjob besteht die Gefahr, den Fachaufgaben zu große Bedeutung beizumessen. Man glaubt, kompetenter sein zu müssen wie die Mitarbeiter. Die Zeit für klassische Führungsaufgaben kommt deshalb zu kurz. Je länger Führung wahrgenommen wird, desto höher bewertet man Führungsaufgaben. Man weiß dann, wie wichtig deren Bedeutung und Wirkung für die Mitarbeiter und das Ergebnis sind.

1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

Jede Führungssituation ist einmalig. Sie ist bestimmt durch zahlreiche Einflussfaktoren. Aktuelle Anforderungen, das Umfeld und die Strukturen, in denen Sie sich bewegen, schaffen sehr individuelle Rahmenbedingungen für Ihre Tätigkeit. Hinzu kommt: Auch Ihre Mitarbeiter haben Stärken und Schwächen, auf die Sie reagieren müssen. Und nicht zuletzt bestimmen Sie und Ihr Verständnis von Führung, wie Sie Ihre Aufgabe erfüllen. Deshalb können nur Sie wissen, was Ihre Führungssituation im Detail bestimmt. Übernehmen Sie daher nicht ungeprüft Rezepte von anderen.

Aus diesem Grund müssen Sie die Besonderheiten und die spezifischen Anforderungen Ihrer Führungssituation erkennen und verstehen. Auf Basis dieser Analyse können Sie dann für Ihr Führungshandeln Schlussfolgerungen ziehen. Bild 1.4 stellt dar, wie viele unterschiedliche Faktoren eine Führungssituation kennzeichnen.

Führungskraft

Jeder Mensch – und damit auch eine Führungskraft – ist ein Individuum mit einer eigenen Geschichte. Sein Elternhaus, das Milieu und die Kultur, in denen er aufwuchs, prägen seine Grundüberzeugungen und seine Erfahrungen. Jeder Mensch besitzt einen einmaligen Charakter und eine individuelle Persönlichkeitsstruktur. Dementsprechend hat er Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse, die einmalig sind.

Das wirkt sich auch auf seine Rolle als Führungskraft aus: Werte und was man unter Erfolg, Karriere, Sicherheit oder Wertschätzung versteht, steuern das Verhalten. Erfahrungen mit Führung, Leiten und der Übernahme von Verantwortung spielen ebenfalls eine Rolle. Vorbilder prägen, ob positiv oder negativ. Darüber hinaus beeinflussen Fähigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz und im Bereich der Selbstführung das eigene Handeln. Dies bedeutet: Jede Führungskraft wird ihre Aufgabe individuell interpretieren und im Verhalten andere Schwerpunkte setzen. Also prägen Sie und Ihre Persönlichkeit die Führungssituation.



BILD 1.4 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter ist genauso einmalig wie die Führungskraft. Auch er besitzt eine unverwechselbare Persönlichkeit, hat seine eigene Geschichte, individuelle Charakterstrukturen und besondere Vorerfahrungen mit Führen und Leiten. Damit unterscheidet sich jeder Mitarbeiter von den anderen durch besondere fachliche Kompetenzen sowie individuelle Qualitäten und Ressourcen. Dies bedeutet: Die Führungskraft sollte auf jeden Mitarbeiter individuell eingehen und eine für diesen adäquate Form des Führens wählen. Es gibt Menschen, die viel Wert auf Sicherheit, Klarheit und Orientierung legen, andere wiederum brauchen, um motiviert zu arbeiten, Freiräume und Mitsprache bei den Zielen. Führung heißt somit, auf jeden Mitarbeiter individuell einzugehen.

Aufgabe

Einfache Aufgaben benötigen eine andere Art des Führens als komplexe Aufgaben. Letztere zeichnen sich durch einen hohen Abstimmungsbedarf aus. Aufgaben, bei denen Identifikation und Engagement eine Voraussetzung sind, müssen anders kommuniziert und diskutiert werden als Aufgaben, bei denen es um die Einhaltung der Zeit und der festgelegten Arbeitsschritte geht. Ist eine Aufgabe neu, gehen Sie anders an sie heran, als wenn Sie eine Standardaufgabe lösen. Das bedeutet: Der Charakter der Aufgabe beeinflusst die Art und Weise des Führens.

Situation

Welches Führungshandeln sinnvoll ist, hängt auch von der jeweiligen Situation ab. Ein Chef im Einzelhandel wird z. B. in der Vorweihnachtszeit deutlich höhere Arbeitsanforderungen an seine Mitarbeiter stellen als im Sommerloch. In einer finanziellen Krisensituation wird der Einsatz von Ressourcen genauer betrachtet als in Boomzeiten. In manchen Krisensituationen können Sie nicht diskutieren, welche Reaktion sinnvoll ist, sondern müssen unverzüglich handeln. Die Mitarbeiter müssen dann auch sofort Ihre Anordnungen befolgen. Jeder muss wissen, was er zu tun hat. Geht es dagegen um ein Problem, das das gesamte Team betrifft, ist es sinnvoll, gemeinsam und gleichberechtigt mit allen Beteiligten nach Lösungen zu suchen. Das bedeutet: In Sondersituationen wie Krisen und Konflikten wirken Chefs auf den Mitarbeiter und die Aufgabe anders ein als in der Alltagssituation. Auch wenn die Geschäftsführung einer Aufgabe besonderen Wert beimisst, wird das Ihr Führungshandeln beeinflussen. Die Situation bestimmt folglich, wie eine Aufgabe bearbeitet wird, und damit Ihr Führungshandeln.

Arbeitsstrukturen

Anforderungen an das Führungsverhalten ändern sich mit den Strukturen, innerhalb derer Sie arbeiten. Sie sind u. a. abhängig von der Anzahl der Schnittstellen zu anderen Bereichen bzw. Abteilungen oder dem Aufbau des Unternehmens. In einer Entwicklungsabteilung sind Sie beispielsweise besonders auf die Kreativität, Kompetenz und Motivation angewiesen. Um gute Ergebnisse zu erzielen, werden Sie folglich den Mitarbeitern großen Freiraum einräumen. Sie werden also auf jeden einzelnen Mitarbeiter eingehen, sich mit ihm austauschen und Ergebnisse oder Schwierigkeiten diskutieren.

In der Produktion steht meist fest, was und wie gearbeitet wird. Wichtig für den Erfolg ist vor allem das Einhalten der festgelegten Vorgaben und Standards. Hier besitzen Anordnung und Kontrolle einen hohen Stellenwert.

Auch der Aufbau und die Prozesse des Unternehmens beeinflussen die Arbeitsweise und damit das Führungsverhalten. Eine hierarchisch aufgebaute große Organisation wie etwa eine Behörde erfordert, dass Sie Dienstwege und Vorgaben einhalten. Arbeiten Sie dagegen in einer Matrix-Struktur mit vielen Schnittstellen, müssen Sie sich vielfach mit Ihrem Umfeld abstimmen. Die Prozesse sind komplex. Details müssen deshalb immer wieder neu verhandelt werden. Hier sind im besonderen Maße Überzeugungskraft und Verhandlungsstärke gefragt. Arbeitsstrukturen und der Aufbau der Organisation bestimmen somit das Führungshandeln.

Umfeld

Die Menschen, Aufgaben und Prozesse sind auch abhängig von der Kultur des Unternehmens. Die Herausforderungen können ähnlich sein, die Reaktion und die Antworten hängen von den Dos and Don'ts der Organisation ab. Geltende Regeln, ob offiziell oder informell, steuern und lenken Verhalten. Damit werden bestimmte Verhaltensweisen anerkannt, eventuell auch mit Leistungsanreizen gefördert. Das, was belohnt wird, wird gestärkt. Deshalb ist es für eine Führungskraft wichtig, die Unternehmenskultur zu verstehen. Je besser man die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Organisation durchschaut, desto gezielter kann man auf sie einwirken, um die Realisierung eigener Ziele zu stärken. Auch die Gesamtsituation des Unternehmens prägt die Menschen. Steht das Unternehmen unter großem Konkurrenzdruck, wird das Umgehen mit Ressourcen anders betrachtet, als wenn die Dienstleistung oder das Produkt eine unangefochtene Stellung am Markt hat.

Das gesamtgesellschaftliche Umfeld besitzt ebenso einen großen Einfluss. Die internationale Konjunkturlage oder neue rechtliche Vorgaben wirken auf Unternehmen ein. Aktuelle gesellschaftliche Themen, beispielsweise Klimawandel und Nachhaltigkeit, verändern die Sichtweisen der Kunden und damit auch interne Prioritäten und Entwicklungen. Führungshandeln steht folglich in Wechselwirkung mit der Unternehmenskultur und der Gesellschaft.

1.1.6 Erfolgskriterien

Ihr eigener Führungserfolg lässt sich vom Unternehmenserfolg ableiten. Ein Unternehmen will überleben. Im Wirtschaftsbereich bedeutet dies: wettbewerbsfähig sein und Gewinn erzielen. (Non-Profit-Organisationen streben Ziele und Dienstleistungen in einer Qualität an, die für Zuschussgeber finanzierbar und unterstützenswert sind und den Ansprüchen der Klienten/Kunden genügt.)

Um Gewinn zu erzielen, muss die Organisation sowohl effizient gesteuert und gelenkt werden als auch mit den Produkten und Dienstleistungen am Markt bestehen. Jedes Unternehmen bestimmt dazu spezifische Ziele, die auf die jeweiligen Ebenen heruntergebrochen und miteinander verwoben werden. Welcher Art die Ziele und angestrebten

Ergebnisse sind, hängt vom Unternehmen ab. Für die klassische Frage, woran der Erfolg Ihres eigenen Führens festgestellt werden kann, gibt es damit eine einfache Antwort: Die Qualität Ihrer Ergebnisse macht den Führungserfolg aus. Dies bedeutet: Erfolg ist davon abhängig, wie man Ihre Tätigkeit bewertet. Er lässt sich nach unterschiedlichen Kriterien messen. Tabelle 1.3 bietet eine Aufstellung möglicher Kriterien und zeigt anhand von Beispielen, was sie jeweils bedeuten:

TABELLE 1.3 Kriterien für die Definition des Erfolgs

Kriterium	Beispiele
Ergebnisbezogenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantität oder Qualität der Leistung, feststellbar an ZDFs (Zahlen, Daten, Fakten) z. B. Absatzzahlen, Produktionsergebnis, Produktivität ■ Marktanteil ■ Verhältnis Aufwand/Nutzen ■ Innovationsrate ■ Kundenzufriedenheit ■ Reklamationen ■ Anzahl neuer Entwicklungen
Mitarbeiterbezogenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsatmosphäre ■ Arbeitszufriedenheit ■ Anzahl der Konflikte ■ Fluktuation der Mitarbeiter ■ Gesundheitsstand ■ Identifikation mit den Zielen und den Ergebnissen ■ erreichtes Kompetenzniveau der Mitarbeiter ■ Anzahl der Verbesserungsvorschläge ■ Umsetzung von Veränderungen

Nach welchen Kriterien der Erfolg bewertet wird, hängt vom Unternehmen ab. Zählen nur die Kennzahlen oder werden auch mitarbeiterbezogene Kriterien mit herangezogen? Neben offiziell benannten Kriterien wie dem Erreichen bestimmter Kennzahlen oder gute Ergebnisse in Befragungen von Kunden oder Mitarbeitern sind auch inoffizielle wirksam, beispielsweise die Anzahl von Beschwerden über die Führung oder das Image des Teams. Es gibt oft mehrere Kriterien, die bewertet werden. Diese können auch in Konkurrenz zueinander stehen und sich im Verlauf ändern.

Welche Aspekte in Ihrem Unternehmen zählen, sollten Sie zügig herausfiltern. Nur so können Sie eine Leitlinie für Ihren Erfolg finden. Stellen Sie sich deshalb folgende Fragen:

- Welche Standards, welche Kennzahlen werden bei mir für eine Bewertung herangezogen?
- Wie stehen diese in Verhältnis zueinander?
- Wer legt diese Kriterien fest?
- Wie genau müssen diese eingehalten werden?
- Wer bewertet den Erfolg?

**TIPP:** Berücksichtigen Sie Einflüsse auf den Erfolg

- Versuchen Sie nicht, alleine erfolgreich zu sein, sondern mit und durch Ihre Mitarbeiter! Erfolg wird nicht von Ihnen alleine erbracht, sondern auch von Ihren Mitarbeitern.
- Lernen Sie auch die Ziele Ihres Vorgesetzten kennen und helfen Sie mit, dass er diese erreichen kann. Erfolg hängt auch von demjenigen ab, der Sie beurteilt.
- Verabschieden Sie sich von dem Glauben, Sie hätten alles in der Hand. Sie können zwar viel zu Ihrem Erfolg beitragen, brauchen aber letztendlich auch das berühmte „Quäntchen Glück“ dafür. Externe Einflüsse, die nicht oder nur gering steuerbar und kontrollierbar sind, können Ihre an sich positive Bilanz konterkarieren (z. B. die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, eine Grippewelle, die Kündigung von wichtigen Mitarbeitern).
- Erfolg ist das Resultat eines komplexen Prozesses, der von vielen Variablen, z. B. den Kunden, der Kooperation in den Schnittstellenbereichen, der Geschäftsführung, dem Team, bestimmt wird. Lernen Sie die Stellschrauben, die Sie in diesem komplexen Prozess beeinflussen können, kennen und beobachten Sie, welche Wechselwirkungen sich einstellen, wenn Sie bestimmte Veränderungen vornehmen.
- Sorgen Sie dafür, dass die Leistung und Ergebnisse in einem günstigen Licht gesehen werden. Klappern gehört zum Geschäft. Sonst merkt niemand, dass Sie Erfolg haben.
- Denken Sie daran, ein Netzwerk aufzubauen, das Sie trägt. Erfolg lässt sich leichter in einem wohlwollenden Umfeld (Führungskollegen, Schlüsselpersonen) erreichen.

1.1.7 Voraussetzungen für Erfolg

Erfolg hängt davon ab, nach welchen Kriterien man diesen beurteilt. Die gängigen drei Modelle, die der Frage nach den Grundlagen von Führungserfolg nachgehen, tun das jeweils aus einer anderen Perspektive. Sie reduzieren damit die tatsächliche Komplexität der Führungssituation, bieten aber gerade dadurch Orientierung. Nutzen Sie diese Erklärungsansätze, um Ihre eigenen Führungsmuster besser zu verstehen, als Landkarten, die Sie im Alltag leiten können. Sie helfen, Ihre Erfahrungen zum Thema Führen zu reflektieren, zu differenzieren und zu strukturieren. Bedenken Sie aber auch: Führungstheorien sind zeitgebunden und abhängig von der jeweils gängigen Managementlehre. Manche dieser Modelle sind nicht mehr „State of the Art“. Man sollte sie aber verstehen, weil andere Theorien auf ihnen aufbauen oder sich auf sie beziehen.

Im Mittelpunkt der theoretischen Modelle über Führung steht die Frage nach dem – an ökonomischen und sozialen Kriterien bemessenen – Führungserfolg. Sie arbeiten aus unterschiedlichen Blickwinkeln Bedingungen heraus, die zentrale Strukturen und

Prozesse für Erfolg bestimmen, und leiten daraus ab, was die Voraussetzungen für Erfolg sind. Bild 1.5 zeigt die drei grundlegenden Ansatzpunkte für die Modelle:

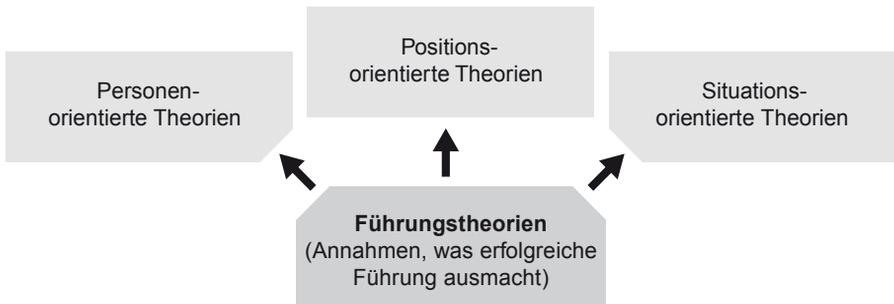


BILD 1.5 Grundlegende Ansätze für Führungstheorien

Personenorientierte Führungstheorien

Diese Theorien stellen die Führungskraft und die Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Persönliche Eigenschaften sind hier die entscheidende Einflussgröße für die Wirksamkeit von Führung. Andere Bedingungen, wie Aufgabe, Rolle, Kultur oder Organisation, treten demgegenüber in den Hintergrund.

Ziel dieses Ansatzes ist, Eigenschaften zu definieren, die eine Person unabhängig von der jeweiligen Situation zur erfolgreichen Führungskraft machen. Ein Beispiel dafür ist die Aufstellung von Peterson und Bownas [1982]:

- Antrieb
- Ehrlichkeit und Integrität
- Führungsmotivation
- Selbstvertrauen
- kognitive Fähigkeiten
- Fachkenntnisse
- Kreativität
- Flexibilität

Die Globe-Studie in den 90er-Jahren kam dagegen zu folgendem Ergebnis. Für sie wurden über 15 000 mittlere Führungskräfte aus dem deutschsprachigen und internationalen Raum gefragt, welche Führungseigenschaften ausschlaggebend für Erfolg seien. Sie nannten am häufigsten: Integrität, Fähigkeit zu inspirieren, Fähigkeit zu visionären Ideen, Team- und Leistungsorientierung und Entscheidungsfähigkeit [Wunderer 2011, S. 276]. Auch die Eigenschaften, die der Mitarbeiter mitbringt, hängen mit dem Führungserfolg zusammen.

Die Annahme der personenorientierten Führungstheorien ist: Die besonderen Eigenschaften der Führungskraft bringen den Erfolg.