

Helmut Hofbauer · Alois Kauer

Einstieg in die **FÜHRUNGS- ROLLE**

*Praxisbuch für die
ersten 100 Tage*

7., erweiterte Auflage

POSTER
IHR PERSÖNLICHER
LEITFADEN ZUM
FÜHRUNGS-
EINSTIEG

HANSER

NEU: Mit Remote
Leadership/Führen
auf Distanz

Hofbauer/Kauer

Einstieg in die Führungsrolle

Helmut Hofbauer/Alois Kauer

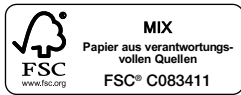
EINSTIEG IN DIE FÜHRUNGSROLLE

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

Mit Interviews aus der Praxis

7., 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.

Print-ISBN 978-3-446-46826-9

E-Book-ISBN 978-3-446-46891-7

ePub-ISBN 978-3-446-46892-4

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen 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.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2021 Carl Hanser Verlag München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Redaktion: Dr. Barbara Bichler, Germering

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Kösel Studio GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Grafiken: © Fa-Ro Marketing GmbH, München, www.fa-ro.de

Personenillustrationen: © Lies Friedrich 2007, www.liesfriedrich.de

Druck & Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

Vorwort zur siebten Auflage

Die neue Auflage dieses Ratgebers kommt zur rechten Zeit. Wann, wenn nicht jetzt, brauchen wir neues Wissen und neue Impulse zum Thema Führung? Die Covid-19-Pandemie stellt das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vor neue Herausforderungen. Führen auf Distanz muss mit eingeschränkter Kommunikation auskommen, der soziale Kontakt kommt zu kurz, Gemeinschaftsgefühl muss in einer überwiegend digitalen Zusammenarbeit anders ermöglicht werden. Dabei handelt es sich nicht um ein vorübergehendes Phänomen, virtuelle Zusammenarbeit wird mit weiter verbesserten „Tools“ ein bedeutender Anteil unserer Arbeitswelt bleiben.

Es ist vieles neu, aber vieles bleibt auch gleich. Führung muss immer noch Leistung organisieren, sie muss immer noch die Relevanz der Arbeit sicherstellen, sie muss eine offene Kultur vorleben und Orientierung geben. Daran ändert auch die Digitalisierung nichts. Im Gegenteil, gerade um mehr Teilhabe der Mitarbeiter, Selbstorganisation, Verantwortung, Agilität und Wirksamkeit zu fördern, braucht es Führung. Eine ermöglichende, achtsame, zielorientierte Führung, keine dominante selbstverliebte und allwissende Führung.

Wie das gehen kann, beschreibt zum siebten Mal dieses Buch, immer im Kontext neuer Entwicklungen.

Ein treuer Ratgeber für die ersten 100 Tage.

Ralph Linde

Head of Volkswagen Group Academy

Inhalt

Vorwort zur siebten Auflage	V
1 Sie gehen in Führung	1
1.1 Grundlagen guter Führung	2
1.1.1 Definition	3
1.1.2 Führung heute	5
1.1.3 Aufgaben der Führungskraft	7
1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit	10
1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation	12
1.1.6 Erfolgskriterien	16
1.1.7 Voraussetzungen für Erfolg	18
1.2 Führungsstile	21
1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie	21
1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt	25
1.2.3 Situativer Führungsansatz	26
1.2.4 Weiterführende Führungsstilmodelle	30
1.3 Was macht eine gute Führungskraft aus?	42
1.3.1 Kompetenzen	43
1.3.2 Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten	44
1.4 Im Spannungsfeld der Erwartungen	49
1.4.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands	50
1.4.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten	52
1.4.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene ...	53
1.4.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter	53
1.4.5 Erwartungen des Teams als Ganzes	54
1.4.6 Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner	55
1.4.7 Erwartungen der Familie	56
1.4.8 Erwartungen an sich selbst	57
1.4.9 Umgehen mit den Erwartungen	58

1.5	Symbolische Führung	61
1.6	Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung ..	64
1.7	Kompakt	66
2	Startvorbereitung	73
2.1	Persönliche Situation	74
2.1.1	Motivation	76
2.1.2	Familie	78
2.1.3	Freundeskreis	80
2.1.4	Freizeit	81
2.1.5	Abschied vom alten Arbeitsplatz	82
2.2	Startpositionen	83
2.2.1	Wechsel von außen in das Unternehmen	84
2.2.2	Wechsel zwischen unterschiedlichen Bereichen innerhalb des Unternehmens	86
2.2.3	Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten	88
2.2.4	Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms	90
2.2.5	Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter	92
2.2.6	Aufbau eines Teams oder einer Abteilung	94
2.3	Profilsuche	96
2.3.1	Führungskompetenzen	97
2.3.2	Individuelle Verhaltensmuster	100
2.3.3	Neues betriebliches Umfeld	101
2.4	Kompakt	105
3	Am Startblock	109
3.1	Strukturierter Wissenstransfer	110
3.2	Kooperation mit dem Vorgänger	113
3.3	Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen	114
3.3.1	Schlüsselpersonen und -bereiche	115
3.3.2	Regelungen und Rahmenbedingungen	116
3.3.3	Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe	117
3.3.4	Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele	118
3.3.5	Erfolge und Misserfolge	119
3.3.6	Besonderheiten des Wechsels	121

3.4	Wissenstransfer mithilfe eines Moderators	122
3.5	Auswertung des Wissenstransfers	125
3.6	Kompakt	127
4	Sprung ins Wasser	129
4.1	Begrüßung und Kennenlernen	130
4.1.1	Erster Kontakt mit den Mitarbeitern	131
4.1.2	Antrittsrede	133
4.1.3	Aktivitäten zu Beginn	139
4.1.4	Integration in den Führungskreis	142
4.1.5	Aufbau eines Netzwerks	143
4.1.6	Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	145
4.1.7	Analyse des Umfelds	146
4.2	Sich arbeitsfähig machen	151
4.2.1	Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten	152
4.2.2	Analyse der Rolle des Vorgängers	153
4.2.3	Neuer Arbeitsbereich	155
4.3	Einarbeitungsfahrplan	157
4.4	Kompakt	159
5	Reifeprüfung	163
5.1	Umgang mit Komplexität	164
5.2	Analysephase	167
5.2.1	Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung	170
5.2.2	Aufgaben und Verantwortungsbereiche	171
5.2.3	Handlungs- und Entscheidungsrahmen	173
5.2.4	Ressourcen und finanzielle Situation	175
5.2.5	Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit	176
5.2.6	Prozesse und Strukturen	181
5.2.7	Offizielle und gelebte Unternehmenskultur	186
5.2.8	Beziehungsnetzwerke und Umfeld	189
5.3	Zielsetzungsphase	192
5.3.1	Rahmenkonzept der Veränderungen	194
5.3.2	Zielplanung	196
5.4	Umsetzungsphase	206
5.4.1	Verhaltensempfehlungen	207
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Veränderungen	210

5.5	Review des Einstiegs	212
5.6	Kompakt	215
6	Führung über Distanz – Remote Leadership	219
6.1	Arbeiten und Führen über Distanz	220
6.2	Unterschied zwischen Präsenzarbeit und Arbeiten über Distanz ..	222
6.3	Empfehlungen für das Führen über Distanz	225
6.3.1	Big Picture	226
6.3.2	Erwartungen	227
6.3.3	Arbeitsorganisation	228
6.3.4	Kultur	230
6.3.5	Selbstführung	231
6.3.6	Zugehörigkeit	232
6.3.7	Kollaboration	234
6.3.8	Kontakt	235
6.3.9	Führung	237
6.4	Implementieren von Führen über Distanz	240
6.5	Kompakt	243
7	Laterale Führung: Führen ohne formale Macht	247
7.1	Was ist laterale Führung?	248
7.2	Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte	251
7.2.1	Teamkoordinator	253
7.2.2	Projektleiter	254
7.2.3	Internationaler Koordinator	256
7.2.4	Produktmanager	257
7.3	Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht	258
7.4	Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens	265
7.5	Kompakt	266
8	Neu als Stellvertreter	269
8.1	Situation als Stellvertreter der Führungskraft	270
8.1.1	Gründe für das Einsetzen von Stellvertretern	270
8.1.2	Position der Stellvertreter zwischen Führungskraft und Team	272
8.1.3	Vor- und Nachteile der Stellvertreterposition	273

8.2	Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters	274
8.2.1	Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion	276
8.2.2	Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft	277
8.2.3	Stellvertretung als „zweiter Mann“/„zweite Frau“	279
8.2.4	Stellvertretung als „graue Eminenz“	280
8.3	Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen	282
8.3.1	Analyse der Rahmenbedingungen	283
8.3.2	Analyse der Erwartungen	284
8.4	Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter	284
8.5	Start als Stellvertreter	287
8.6	Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt	289
8.7	Kompakt	295
9	In der Führungswerkstatt	299
9.1	Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten	300
9.2	Mentoring	304
9.3	Coaching	306
9.4	Führungsseminare	313
9.5	Kompakt	317
10	Boxenstopp	321
10.1	Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung	322
10.2	Blick zurück	325
10.2.1	Selbstbewertung	325
10.2.2	Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback	334
10.3	Zukunftsplanung	337
10.3.1	Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe	337
10.3.2	„Mein persönlicher Nachruf“ – Eine kraftvolle Vision entwickeln	338
10.3.3	Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual	341
10.4	Kompakt	342
11	Aus dem Nähkästchen	345
	Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen	346
	Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens ..	355

Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter	365
Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale	372
Literatur	379
Register	383
Autoren	389

■ An wen wendet sich dieses Buch?

Als Trainer und Berater haben wir zahlreiche Führungskräfte in der Vorbereitung und beim Start in die neue Rolle begleitet. Bücher zu dieser Anfangszeit 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 an alle, die unvorbereitet neu in diese Rolle kommen und praktische Hilfestellung für diese herausfordernde Situation suchen. Dabei ist uns bewusst, dass dies nicht nur Männer, sondern gleichermaßen auch Frauen sind. Zur besseren Lesbarkeit haben wir uns aber entschieden, sprachlich dennoch auf Formulierungen wie „Stellvertreterinnen und Stellvertreter“ zu verzichten und stattdessen den Plural „Stellvertreter“ zu verwenden.

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 unternehmerischer und wissenschaftlicher Sicht sind, stellt im Vorwort der Leiter der Personalentwicklung des Volkswagen Konzerns, Ralph Linde eindrücklich dar.

Ohne die Unterstützung von unseren Ehefrauen wäre dieses Buch nicht möglich geworden, die mit Nachsicht und Geduld uns den Rücken freigehalten 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 haben 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. Es gibt allerdings keinen allgemeingültigen Leitfaden, aber genügend Anhaltspunkte aus der Theorie und Praxis, damit Sie sich Ihre Grundsätze für die Führungsarbeit entsprechend Ihrer individuellen Situation und sinnvolle Vorgehensweisen selbst erarbeiten können.

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 Definitionen 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).

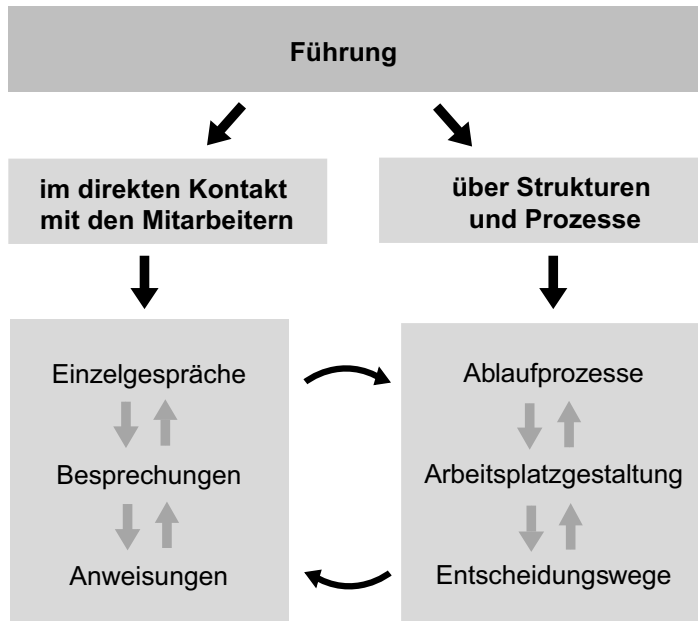


Bild 1.1 Ansatzpunkte für Führung

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.

- **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 zur 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. 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 IT, Entwicklung, Marketing oder Vertrieb. Hier müssen die Beschäftigten in hohem Maße eigene Ideen einbringen und Kreativität zeigen. Führungsarbeit bedeutet folglich, für klare Ziele zu sorgen, damit die Mitarbeiter und die Teams wissen, wohin der Weg geht, und Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden 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 und agil handeln und mit vorübergehenden Unsicherheiten oder Widerständen der Mitarbeiter konstruktiv umgehen können. Ein sicheres Umgehen mit der Unsicherheit ist gefordert, Ambiguitätskompetenz, also die Fähigkeit, mit Widersprüchlichem umzugehen, ist gefragt. 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, Empathie 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 und den Zielen 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 Entscheidungen 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 die menschlichen Anliegen der Mitarbeiter zu entwickeln. Um mit Veränderungen konstruktiv zu verfahren, benötigt der Führende eine positive innere Bereitschaft für Veränderungen.

- **These 5:** Es kommt darauf an, mit einer selbstorganisierenden Teamkultur eine hohe Leistungsbereitschaft zu 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 das Unternehmen oft dazu, die Schlagzahl zu erhöhen, die Anforderungen zu steigern, mehr Leistung zu erreichen. Hier besteht die Herausforderung für Führende darin, eine (Team-)Kultur aufzubauen, in der das Team in einer hohen Eigenverantwortung 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 und den Kunden hinarbeiten. Gleichzeitig soll der Mitarbeiter aber seine körperlichen und psychischen Grenzen nicht überschreiten oder die Arbeit als dauerhafte Überbelastung erleben. 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. Dafür muss die Führungskraft auf der strukturell-organisatorischen und zwischenmenschlich-psychologischen Ebene Aufgaben erfüllen.

Tabelle 1.1 listet Beispiele für diese Aufgaben auf. Die Wahrnehmung der Aufgaben findet unter anderem 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.

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.

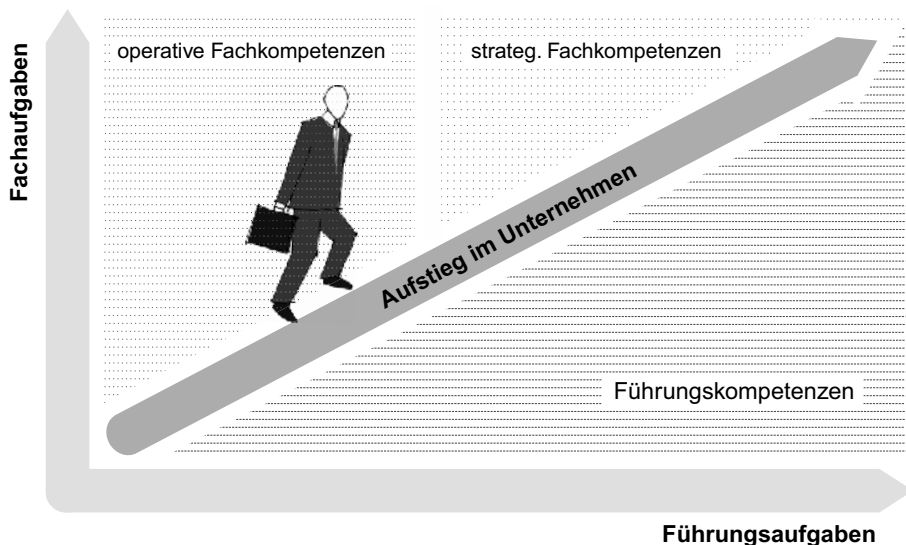


Bild 1.2 Fach- und Führungsaufgaben beim Aufstieg im Unternehmen

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 1.2). 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 1.3 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.

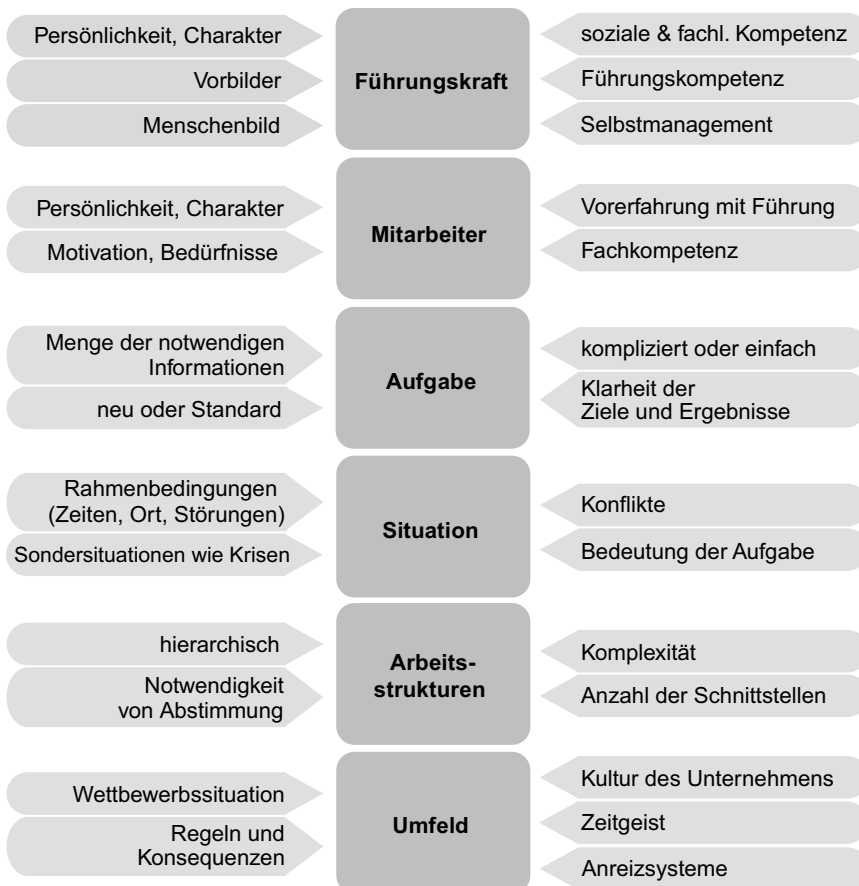


Bild 1.3 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

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 unter anderem 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- oder fluiden 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 Klimawan-