

Helmut Hofbauer · Alois Kauer

Einstieg in die **FÜHRUNGS- ROLLE**

*Praxisbuch für die
ersten 100 Tage*

6., erweiterte Auflage



HANSER

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 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 Kommuni-

kationsstrukturen 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.

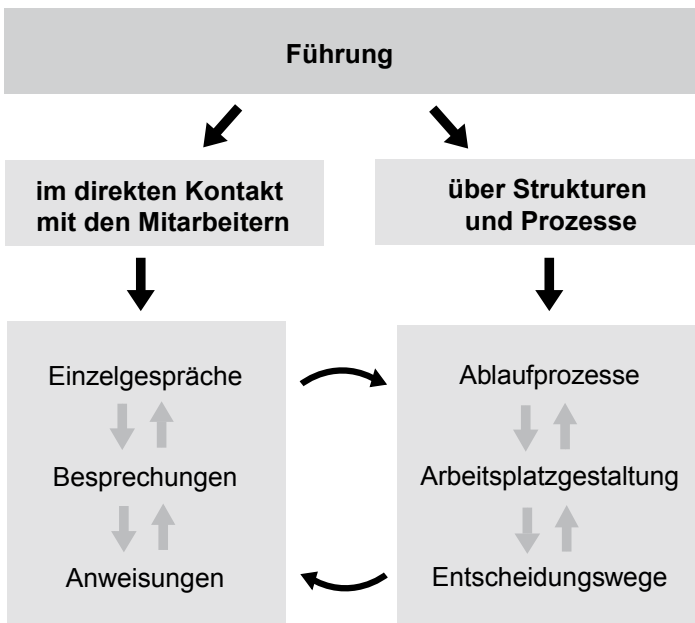


Bild 1.1 Ansatzpunkte für Führung

- **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 selbstständiges 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. 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.