

Was ist Führung?

Führungskräfte sind heute mehr denn je Partner und weniger denn je Vorgesetzte ihrer Mitarbeiter.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- welche Rolle Sie als Führungskraft spielen,
- welche Grundkompetenzen Sie als Führungskraft brauchen und
- was das moderne Führungsverständnis ausmacht.

Führung ist Bewältigung von Komplexität

Führung ist notwendig, damit ein Unternehmen seinen grundsätzlichen Auftrag, Gewinn zu erwirtschaften, verwirklichen kann. Sie legitimiert sich zunächst aus dieser ergebnisbezogenen Funktion. Die Unternehmensziele werden andererseits nur mit Hilfe der Mitarbeiter erreicht. Insofern orientiert Führung sich nicht allein an der Aufgabe, sondern immer auch an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter.

Die hohe Aufmerksamkeit, die traditionell allein der Führungskraft galt, findet heute zunehmend ihr Gegengewicht in der Einbeziehung der Mitarbeiter. Diese Tendenz beruht auf der Erkenntnis, dass Organisationen ab einer bestimmten Komplexitätsstufe nicht mehr von einem Einzelnen allein geführt werden können.

Früher war es noch denkbar, dass der Chef eines Unternehmens alle Informationen und alles Fachwissen an sich zieht und auf diese Weise gute und sinnvolle Entscheidungen trifft. In der heutigen, durch Spezialisierung und Informationsflut geprägten Zeit ist dieser Weg für eine einzelne Führungskraft kaum noch gangbar. Führen wird immer mehr zu einer Aufgabe der Komplexitätsbewältigung, die nur erfüllt werden kann, wenn Mitarbeiter und Fachexperten einbezogen werden. Dies wirkt sich auf den Führungsstil genauso aus wie auf die notwendigen Führungskompetenzen, und auch die Führungstechniken müssen immer von neuem überdacht werden.

Führen heißt, andere Menschen zielgerichtet in einer formalen Organisation und unter konkreten Umweltbedingungen dazu zu bewegen, Aufgaben zu übernehmen und auszuführen, wobei menschliche Ansprüche wie gegenseitige Fairness und Offenheit gewahrt werden.

(Nach Oswald Neuberger)

Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft?

Sie sind angehende Führungskraft oder Sie führen bereits Mitarbeiter? Dann zeigt Ihnen folgende Übersicht, über welche Kompetenzen Sie verfügen sollten, um Ihre Aufgaben zu bewältigen.

Fachkompetenz

Zur Führungskraft wird man, weil man sich als Fachkraft hervorgetan hat. Insofern verfügen Führungskräfte natürlicherweise über Fachkompetenz. Diese ist allerdings keine Führungskompetenz im engeren Sinn, da sie sich nicht auf das Führen von Mitarbeitern bezieht. Je höher man in der Führungshierarchie aufsteigt, desto umfassender werden die Führungsaufgaben. Eine Gefahr liegt darin, die Fachaufgaben nicht in entsprechendem Umfang abzugeben, weil man sich in der vertrauten Rolle der Fachkraft sicherer fühlt als in der noch ungewohnten Rolle der Führungskraft. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit gezielt auf diejenigen Ergebnisse, die Sie mit Hilfe der im Folgenden beschriebenen spezifischen Führungskompetenzen erreichen.

Prozess- und Methodenkompetenz

Eine zentrale Führungsaufgabe besteht darin, die Tätigkeiten in einem Unternehmen auf ein bestimmtes Ziel auszurichten. Dazu brauchen Sie Methoden und Techniken zur Planung, Organisation und Steuerung. Es ist Ihre Aufgabe, Unternehmensziele in Teilziele zu untergliedern und diese mit den Zielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Entscheidungen müssen getroffen, Projekte initiiert und Ergebnisse kontrolliert werden. In diesem Kompetenzbereich geht es um aufgabenbezogene Führungstechniken.

Sozial-kommunikative Kompetenz

Ziele werden durch Mitarbeiter verwirklicht. Wollen Sie Mitarbeiter mit unterschiedlichen Charakteren und Fähigkeiten zu einem Team zusammenführen und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, so sind Ihr Einfühlungsvermögen, Ihr Kommunikationstalent und viele weitere Soft Skills gefordert. Anerkennung für geleistete Arbeit ist genauso wichtig wie konstruktive Kritik. Hier sind sowohl mitarbeiter- als auch teambezogene Führungstechniken gefragt.

Integrative Kompetenz

Kein Erfinder bringt heute sein Produkt allein auf den Markt. Die kreativen Köpfe müssen sich mit Technikern, Produktmanagern, Marketingfachleuten und vielen mehr zusammensetzen und abstimmen. Die Vernetzung von Fachleuten und Mitarbeitern ist angesagt. Ein Unternehmen ist in viele Subsysteme untergliedert, deren Zusammenwirken koordiniert

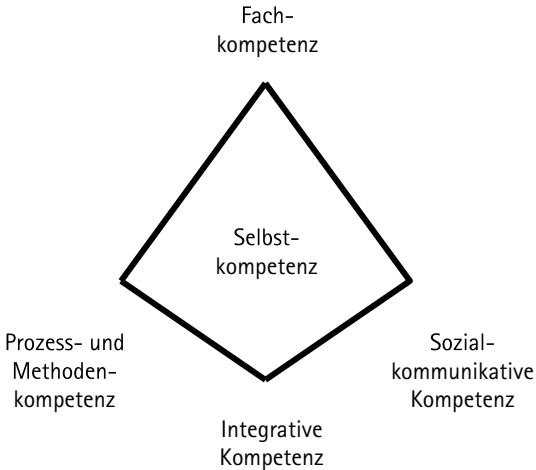
werden muss. Von der Führungskraft wird heute erwartet, dass sie Brücken über unterschiedliche Arbeits- und Abteilungskulturen schlagen kann. Mit einer hohen integrativen Kraft soll sie Konflikte entschärfen und Verhandlungen als Win-win-Situation für beide Parteien führen.

Selbstkompetenz

Verabschieden Sie sich von der Hoffnung, als Führungskraft jemals wieder einen aufgeräumten Schreibtisch zu haben, vor dem Sie entspannt sitzen. Die Komplexität der Führungssituationen und die Kombination aus Fach- und Führungsverantwortung sorgen für einen permanent gefüllten Terminkalender. Doch klagen hilft nichts. Von außen wird keine Rettung kommen. Ein erfahrener Segler beschwert sich nicht darüber, woher der Wind kommt, sondern übernimmt die Verantwortung dafür, wie er die Segel setzt. Das bezeichnet man als Selbstkompetenz. Sie umfasst die Beherrschung von Methoden der persönlichen Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements.

Die Selbstkompetenz steht auch im Mittelpunkt der anderen Führungskompetenzen. Nur wer seine eigenen Ziele und Wertigkeiten kennt, wird hinsichtlich der anderen oft konkurrierenden Führungsanforderungen die angemessenen Prioritäten setzen können.

Die Elemente der Führungskompetenz



Die Führungskraft als Coach

Die autoritäre Führung hat ausgedient. Qualifizierte Mitarbeiter streben in ihrer Arbeit nach Selbstverwirklichung und wollen Verantwortung übernehmen. Was zunächst eher lästig wirkt, weil selbstständige Mitarbeiter leider zuweilen auch widerständige Mitarbeiter sind, ist auf den zweiten Blick ein Glücksfall. Denn genau auf diese hoch motivierten, verantwortungsbereiten Menschen sind Sie angewiesen, wenn Sie eine komplexe Organisation führen wollen. Delegation meint dann nicht nur die Anweisung einer Aufgabe, sondern die Übertragung von Verantwortung an einen Mitarbeiter, dessen

Einsatzbereitschaft und Fähigkeiten Sie genau kennen. Moderne Führung ist ein wechselseitiger Prozess zwischen Führendem und Geführten auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens.

Ein neues Führungsverständnis

Ihre neue Rolle als Führungskraft: Sie sind nicht nur Vorgesetzter, sondern vor allem interner Dienstleister, der seine Mitarbeiter unterstützt und fördert. Sie werden zum ersten Personalentwickler der Ihnen anvertrauten Mitarbeiter oder auf Neudeutsch: zu deren Coach. Die Zielerreichung ist Ihr sachlicher Auftrag als Führungskraft, Coaching bedeutet darüber hinaus den Einsatz von Methoden, die dazu dienen, das Ziel gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zu verwirklichen.

Der Coach ist im ursprünglichen Wortsinn der Kutscher eines Fuhrwerks. Heute verbindet man mit dem Begriff oft den Trainer im Sport, der sich auch um die mentale Verfassung der Sportler kümmert. Coaching beruht auf drei Einsichten:

- Das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter sind in Zeiten, in denen Produkte problemlos kopiert werden können, der entscheidende Wettbewerbsvorteil.
- Die Qualifizierung der Mitarbeiter muss über die Vermittlung von Fachwissen hinausgehen und die Vermittlung von Soft Skills wie Teamfähigkeit einbeziehen.
- Die Führung und Förderung der Mitarbeiter muss individualisiert werden, das heißt, jeder Mitarbeiter braucht eine seiner Situation und seinen fachlichen und sozialen Fähigkeiten angemessene Führung.

Dieses neue Führungsverständnis zeigt sich nicht zuletzt in neuen Führungstechniken wie dem Mitarbeiter-Jahresgespräch, in dem die Bedürfnisse des Mitarbeiters und die Unternehmensziele aufeinander abgestimmt und Fördermaßnahmen erarbeitet werden (siehe Abschnitt „Das Mitarbeiter-Jahresgespräch“).

Welche Haltungen zeichnen die Führungskraft aus?

Im Führungsalltag werden häufig Gelegenheiten versäumt, Mitarbeiter weiterzuentwickeln, das heißt, sie dabei anzuleiten, ihre fachlichen und sozialen Fähigkeiten zu verbessern und zu erweitern.

Beispiel: Was Mitarbeiterentwicklung nicht ist



Der Mitarbeiter hat ein größeres Problem. In der Krise läuft er zum Chef mit dem Appell „Rette mich“. Der Vorgesetzte antwortet reflexartig vor dem Hintergrund seiner reichen Erfahrung und seiner Entscheidungsbefugnis, indem er eine Lösung präsentiert.

Doch was kurzfristig die Problemlösung beschleunigt, erweist sich langfristig als Nachteil: Der Mitarbeiter lernt nicht, selbst an der Lösung mitzuarbeiten, und er wird nicht dazu angeregt, seine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Als Coach bleiben Sie deshalb Ihren Mitarbeitern in Situationen, die dies erlauben, schnelle Antworten schuldig. Vielmehr fordern Sie diese dazu auf, Verantwortung für die Situation zu übernehmen und das Problem eigenständig zu analysieren. Auf diese Weise geben Sie ihnen die Möglichkeit, selbst nach Lösungen zu suchen.

Beispiel: So coachen Sie Ihren Mitarbeiter



Der Mitarbeiter kommt mit einem Problem zu Ihnen. Statt Ratschläge zu geben fördern Sie seine eigenen Problemlösefähigkeit mit folgenden Fragen: „Was haben Sie bisher zur Lösung des Problems unternommen? An welcher Stelle der Umsetzung scheitert Ihre eigentlich gute Idee? Was fehlt, um die Realisierung zu ermöglichen? Welche Unterstützung brauchen Sie von mir?“

Ein guter Coach sollte die folgenden, dem Selbstverständnis des traditionellen Vorgesetzten entgegenstehenden Verhaltensgrundsätze beachten:

- Der Coach (be-)lehrt nicht, sondern hilft zu lernen.
- Er nimmt eine aufmerksame und suchende Haltung ein und schenkt dem Mitarbeiter Freiraum, damit dieser sich unter seiner Anleitung mit dem Problem befassen kann.
- Er begegnet dem Mitarbeiter in der Haltung des „aktiven Zuhörens“, das heißt, er nimmt nicht nur die sachliche Information auf, sondern auch die Bedeutung, die die Sache für den Mitarbeiter hat.
- Er hält sich zurück und verzichtet auf schnelle Antworten. Stattdessen weist er mit Fragen den Weg zu einem tieferen Verständnis der Situation.
- Er verhält sich ziel- und lösungsorientiert.

Checkliste: Erste Orientierung über Ihre Coaching-Qualitäten

	ja	nein
Ich bin neugierig auf die Sichtweisen und Meinungen meiner Mitarbeiter.		
Es fällt mir leicht, meine Lösungsideen zurückzuhalten und nicht für alles gleich einen Rat-schlag parat zu haben.		
Ich kann gut zuhören und nehme auch die persönlichen, zwischen den Zeilen mitgeteilten Anliegen wahr.		
Ich kenne verschiedene Frageformen, um die geschilderte Situation zu konkretisieren und die Selbstreflexion des Mitarbeiters zu vertiefen.		
Probleme frustrieren mich nicht, da ich ein zielorientierter Mensch bin.		
Ich rege die Mitarbeiter an, sich Rückmeldung von anderen zu holen, um ihre persönlichen Kompetenzen zu entwickeln.		
Ich nehme selbst die Unterstützung durch andere gerne an.		