HANSER

Leseprobe

zu

Einstieg in die Führungsrolle

von Helmut Hofbauer und Alois Kauer

Print-ISBN: 978-3-446-47513-7
E-Book-ISBN: 978-3-446-47741-4
ePub-ISBN: 978-3-446-47818-3

Weitere Informationen und Bestellungen unter
https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446475137
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort zur achten Auflage

Seit der letzten Auflage dieses Buches scheint die Welt aus den Fugen geraten zu sein. Die Coronakrise, der schreckliche Krieg in der Ukraine, weltweite Versorgungsengpässe und viele Instabilitäten mehr werfen Fragen nach der Verantwortung und Fähigkeit von Führung auf. Das Steuern von Systemen wird immer komplexer, hängt von sich immer schneller verändernden Variablen ab. Alte Gewissheiten sind eben nicht mehr so sicher wie bisher.

Die Welt wird unplanbarer, weniger steuerbar, komplexer und vor allem digitaler. Robustheit wird wichtiger als Effizienz, kollektive Intelligenz entsteht durch Fragen, nicht durch Antworten, Menschen wollen teilhaben und nicht „mitgenommen“ werden.

Das zunehmende mobile Arbeiten stellt das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden 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.

Gerade in einer komplexer werdenden Welt muss Führung mehr denn je 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 Mitarbeitenden, Selbstorganisation, Verantwortung, Agilität und Wirksamkeit zu fördern, braucht es Führung. Eine ermöglichende, achtsame, zielorientierte Führung, keine dominante selbstverliebte und allwissende Führung.

Die Grundlagen für erfolgreiche Führung werden mit der nunmehr 8. Auflage dieses Buches dargelegt – wie immer im Kontext neuer Entwicklungen.

Ich bin sicher, dass es sowohl für erfahrene Führungskräfte als auch für diejenigen, die sich auf eine Führungsrolle vorbereiten, von großem Nutzen sein wird.

Ralph Linde

Head of Volkswagen Group Academy

Inhalt

Vorwort zur achten Auflage ..... **V**

An wen wendet sich dieses Buch? ..... **XIII**

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 den Führungserfolg 18

1.2 Führungsstile 20

1.2.1 Traditionelle Führungsstiltypologie 21

1.2.2 Kontinuumansatz von Tannenbaum und Schmidt 25

1.2.3 Situativer Führungsansatz 25

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 50

1.4.1 Erwartungen der Geschäftsführung/des Vorstands 52

1.4.2 Erwartungen des direkten Vorgesetzten 53

1.4.3 Erwartungen der Kollegen auf gleicher Führungsebene 53

1.4.4 Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter 54

1.4.5 Erwartungen des Teams als Ganzes 55
1.4.6 Erwartungen des äußeren Umfelds/der Kunden und Kooperationspartner 56
1.4.7 Erwartungen der Familie 57
1.4.8 Erwartungen an sich selbst 57
1.4.9 Umgehen mit den Erwartungen 59
1.5 Symbolisches Handeln als Führungskraft 61
1.6 Unterschied zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung 64
1.7 Kompakt 65

2 Startvorbereitung 73
2.1 Persönliche Situation 74
2.1.1 Motivation für die Führungstätigkeit 75
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 87
2.2.4 Aufstieg im Rahmen eines High-Potential-Programms 89
2.2.5 Aufstieg vom Stellvertreter zum Leiter 91
2.2.6 Aufbau eines Teams oder einer Abteilung 93
2.3 Profilsuche 95
2.3.1 Führungskompetenzen 95
2.3.2 Eigene Verhaltensmuster 98
2.3.3 Neues betriebliches Umfeld 99
2.4 Kompakt 103

3 Am Startblock 107
3.1 Strukturierter Wissenstransfer 108
3.2 Kooperation mit dem Vorgänger 111

3.3 Themenbereiche des Wissenstransfers und hilfreiche Interviewfragen . . . 112
3.3.1 Schlüsselpersonen und -bereiche . . . 113
3.3.2 Regelungen und Rahmenbedingungen . . . 114
3.3.3 Prozesse, Strukturen und Arbeitsabläufe . . . 115
3.3.4 Markt, Trends, Vision, Mission, Strategie, Unternehmenskultur und -ziele . . . 117
3.3.5 Erfolge und Misserfolge . . . 118
3.3.6 Besonderheiten des Wechsels . . . 119
3.4 Wissenstransfer mithilfe eines Moderators . . . 120
3.5 Auswertung des Wissenstransfers . . . 123
3.6 Kompakt . . . 125

4 Sprung ins Wasser . . . 127
4.1 Begrüßung und Kennenlernen . . . 128
4.1.1 Erster Kontakt mit den Mitarbeitern . . . 129
4.1.2 Antrittsrede . . . 131
4.1.3 Aktivitäten zu Beginn . . . 137
4.1.4 Integration in den Führungskreis . . . 140
4.1.5 Aufbau eines Netzwerks . . . 141
4.1.6 Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten . . . 142
4.1.7 Analyse des Umfelds . . . 144
4.2 Sich arbeitsfähig machen . . . 148
4.2.1 Überprüfung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten . . . 149
4.2.2 Analyse der Rolle des Vorgängers . . . 150
4.2.3 Neuer Arbeitsbereich . . . 152
4.3 Einarbeitungsfahrplan . . . 154
4.4 Kompakt . . . 156

5 Reifeprüfung . . . 161
5.1 Umgang mit Komplexität . . . 162
5.2 Analysephase . . . 165
5.2.1 Zweck der Abteilung und bisherige Zielsetzung . . . 168
5.2.2 Aufgaben und Verantwortungsbereiche . . . 169

5.2.3 Handlungs- und Entscheidungsrahmen ... 171
5.2.4 Ressourcen und finanzielle Situation ... 173
5.2.5 Institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit ... 174
5.2.6 Prozesse und Strukturen ... 179
5.2.7 Offizielle und gelebte Unternehmenskultur ... 185
5.2.8 Beziehungsnetzwerke und Umfeld ... 188
5.3 Zielsetzungsphase ... 191
5.3.1 Rahmenkonzept der Veränderungen ... 193
5.3.2 Zielplanung ... 195
5.4 Umsetzungsphase ... 204
5.4.1 Verhaltensempfehlungen ... 205
5.4.2 Erfolgsfaktoren für Veränderungen ... 208
5.5 Review des Einstiegs ... 210
5.6 Kompakt ... 213

6 Führung über Distanz: Remote Leadership ... 217
6.1 Arbeiten und Führen über Distanz ... 218
6.2 Unterschied zwischen Präsenzarbeit und Arbeiten über Distanz ... 220
6.3 Empfehlungen für das Führen über Distanz ... 222
6.3.1 Big Picture ... 223
6.3.2 Erwartungen ... 224
6.3.3 Arbeitsorganisation ... 225
6.3.4 Kultur ... 227
6.3.5 Selbstführung ... 229
6.3.6 Zugehörigkeit ... 230
6.3.7 Kollaboration ... 231
6.3.8 Kontakt ... 233
6.3.9 Führung ... 234
6.4 Implementieren von Führen über Distanz ... 237
6.5 Kompakt ... 241

7 Laterale Führung: Führen ohne formale Macht ... 245
7.1 Was ist laterale Führung? ... 246
7.2 Arten lateraler Führung und ihre Einarbeitungsschritte ... 249

7.2.1 Teamkoordination ... 251
7.2.2 Projektleitung ... 254
7.2.3 Internationale Koordination ... 256
7.2.4 Produktmanagement ... 258
7.3 Anforderungen an das laterale Führen bzw. das Führen ohne formale Macht ... 259
7.4 Grenzen und Schwierigkeiten lateralen Führens ... 265
7.5 Kompakt ... 267

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 ... 274
8.2 Ausgestaltung der Rolle eines Stellvertreters ... 275
8.2.1 Stellvertreter ohne herausgehobene Funktion ... 276
8.2.2 Stellvertreter zur Entlastung der Führungskraft ... 278
8.2.3 Stellvertretung als „zweite Frau“/„zweiter Mann“ ... 280
8.2.4 Stellvertretung als „graue Eminenz“ ... 282
8.3 Analyse der Rahmenbedingungen und Erwartungen ... 284
8.3.1 Analyse der Rahmenbedingungen ... 285
8.3.2 Analyse der Erwartungen ... 286
8.4 Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Stellvertreter ... 286
8.5 Start als Stellvertreter ... 289
8.6 Stellvertreterrollen, die es zu vermeiden gilt ... 291
8.7 Kompakt ... 296

9 In der Führungswerkstatt ... 301
9.1 Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten ... 302
9.2 Mentoring ... 306
9.3 Coaching ... 308
9.4 Führungsseminare ... 315
9.5 Kompakt ... 319

10 Boxenstopp **325**
10.1 Lessons Learned nach einem Jahr Führungserfahrung 326
10.2 Blick zurück 329
10.2.1 Selbstbewertung 329
10.2.2 Fremdbewertung mit dem 360-Grad-Feedback 338
10.3 Zukunftsplanung 341
10.3.1 Wesentliche Erkenntnisse und Handlungsbedarfe 341
10.3.2 „Mein persönlicher Nachruf" – Eine kraftvolle Vision entwickeln 342
10.3.3 Standortbestimmung als regelmäßiges Ritual 344
10.4 Kompakt 346

11 Aus dem Nähkästchen **349**
11.1 Interview 1: Personalentwickler in einem Produktionsunternehmen 350
11.2 Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens 358
11.3 Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter 367
11.4 Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale 374

Literatur **381**

Autoren **385**

Index **387**

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.

Mittlerweile hat unser Buch nun die 8. Auflage erreicht. Jede dieser neuen Auflagen haben wir mit neuen Themen wie Remote Leadership oder Laterale Führung ergänzt und auch aufgrund der veränderten Anforderungen für Führungskräfte inhaltlich aktualisiert. Dies zeigt auch, dass die Führungstätigkeit mit ihren spezifischen Aufgaben und Tätigkeiten sich in den letzten Jahren sehr weiterentwickelt hat. Mit diesen Überarbeitungen wollen wir Ihnen dabei eine entsprechende Unterstützung, Wissen und Hilfestellungen bieten.

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

sowie unter

plus.hanser-fachbuch.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,
- welche aktuellen, weiterführenden Stile es gibt,
- mit welchen Erwartungen Sie zu rechnen haben,
- was Erfolg in der Führung ermöglicht,
- 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 zur Führungskraft wird, sollte die wichtigsten Führungsstile und -modelle kennen, um sein Handeln und seine Entwicklung als Verantwortlicher daran zu reflektieren. Dies unterstützt ihn, ein klares Rollenbewusstsein zu entwickeln und sein Verhalten der neuen Position optimal anzupassen. Das setzt aber eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung voraus.

■ 1.1 Grundlagen guter Führung

Das Thema Führung ist umfassend und komplex. Theorien und Modelle helfen, wichtige Faktoren und Mechanismen zu erkennen. Sie können aber nicht alle situativen Aspekte von Führung erfassen und erklären, sondern immer nur Schwerpunkte setzen und grundlegende Orientierung geben. 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. Führung ist ein intensiver Lernprozess, wenn Sie erfolgreich sein wollen.

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 Wissensbedarf zum Thema Führung?
- 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 ein Beispiel: Führung bedeutet, einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen (Stroebe).

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, 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 unternehmerischen, organisatorischen und persönlichen Ziele und Ergebnisse, die durch diese Beeinflussung der Mitarbeiter 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. Die Aufgabe der Führungskraft 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).

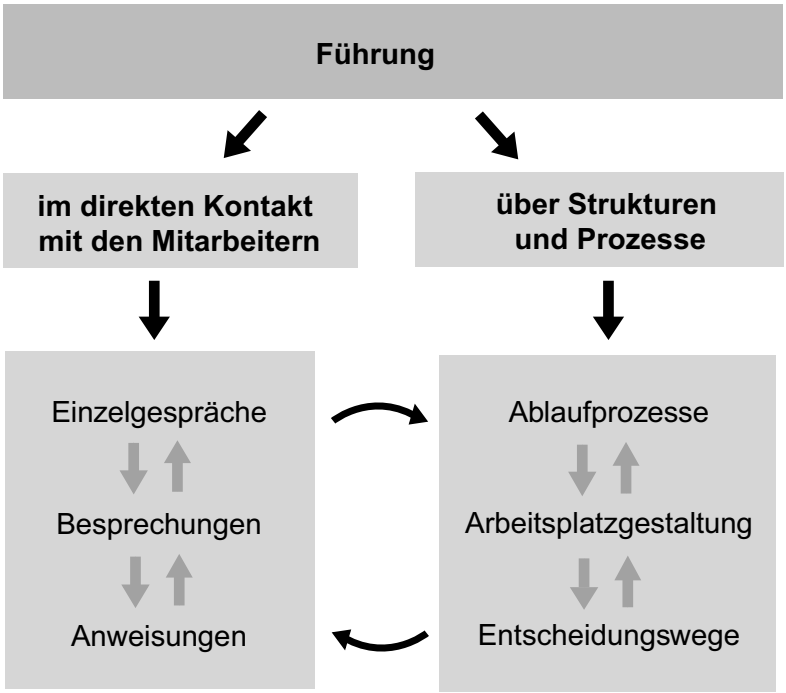

Bild 1.1 Ansatzpunkte für Führung

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 zwischen 20 und 25 Jahre alt, 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 umgekehrt.

- **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. Wer von den Mitarbeitern allerdings erwartet, dass sie sich engagieren und sich mit dem Unternehmen identifizieren, muss sie auch umfassend informieren, in organisatorische Entscheidungen mit einbeziehen und in die Mitverantwortung nehmen. Aus diesem Grund spielt heute die Partizipation der Beschäftigten eine immer größere Rolle. 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, mit den Mitarbeitern gemeinsam für klare Ziele zu sorgen, damit alle wissen, wohin der Weg geht, und Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden ihre Kreativität einbringen und ihr Leistungsvermögen auch zeigen können.

Entwicklungen wie die globale Vernetzung, nachhaltiges Wirtschaften, Digitalisierung, 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 einer Führungskraft, dass sie 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 auch eine positive innere Bereitschaft für Veränderungen und die Fähigkeit, sich und andere in unsicheren Zeiten zu führen.

- **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 Eigenverantwortung eine hohe Leistungsbereitschaft und enge Zusammenarbeit erreicht, in der sich die Mitarbeiter mit den Zielen 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.

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)	▪ Ziele definieren ▪ Planung realisieren ▪ Arbeitseinsatz steuern ▪ Prozesse definieren ▪ Finanzen managen ▪ Entscheidungen treffen ▪ Realisierung sicherstellen ▪ Ergebnisse kontrollieren ▪ Festlegung und/oder Schaffung notwendiger Arbeitsbedingungen ▪ Handlungsspielräume ermöglichen ▪ Entscheidungsbefugnisse zuordnen ▪ Mitarbeiter einstellen, Dienstverträge erstellen ▪ Genehmigungen erteilen ▪ Vertragswesen sicherstellen	▪ Zielformulierung und -vereinbarung ▪ Konzeptentwicklung ▪ Strategieentwicklung ▪ strategische und operative Planungstools ▪ Controlling ▪ Ressourcenplanung (Budget, Zeit, Personal) ▪ Erfolgskontrollsysteme ▪ Anreizsysteme ▪ Aufgaben- und Stellenbeschreibungen ▪ Arbeitsverträge ▪ betriebliche Regelungen ▪ Genehmigungsworkflow ▪ digitales Vertragsmanagement
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene des Teams bzw. der Gruppe	▪ Integration von neuen Mitarbeitern (Onboarding) ▪ 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 ▪ Verabschiedung von ausscheidenden Mitarbeitern	▪ Meeting zur Vorstellung von neuen Mitarbeitern und zur Verabschiedung ▪ Einarbeitungsplan ▪ Besprechungen vorbereiten, durchführen und nachbereiten ▪ systematische Diagnose der Teamsituation ▪ „Social Events“ ▪ Anreiz- und Belohnungssysteme ▪ Teamentwicklung ▪ Feedback und Anerkennung ▪ Feiern von Erfolgen

Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
zwischenmenschliche bzw. psychologische Ebene der einzelnen Mitarbeiter	▪ 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	▪ Mitarbeitergespräche ▪ Kompetenz- und Fähigkeitsanalyse ▪ Feedback und Anerkennung ▪ Fortbildungs- und Karriereplanung ▪ Nachfolgeplanung ▪ Anreizsysteme
psychologische Ebene bei der Führungskraft	▪ 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 ▪ sich selbst vermarkten	▪ Rollenklärung ▪ Fort- und Weiterbildung ▪ Coaching, Beratung, Supervision ▪ Zeit- und Selbstmanagement ▪ Verhandlungen führen ▪ Stellen- und Aufgabenbeschreibung ▪ Kontakt- und Netzwerkpflege

Wie aus den aufgelisteten Aufgaben zu ersehen ist, setzt sich die Führungstätigkeit aus vielen Aktivitäten zusammen. Betrachten Sie die Unterbrechungen nicht als Störung Ihrer Führungstätigkeit. Sie sind vielmehr ein wichtiger Bestandteil davon. Der überwiegende Teil der Führungsarbeit besteht aus Kommunikation. Dies bedeutet: Gespräche führen, diskutieren, verhandeln, überzeugen, um die Aufgaben im Team zu koordinieren und zu bewältigen.

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 zu 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 und dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeiter sichtbar mit Ihren Leistungen und Erfolgen werden. 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.

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 detaillierten Fachaufgaben loszulassen und sich gegenüber den Führungsaufgaben zu öffnen.

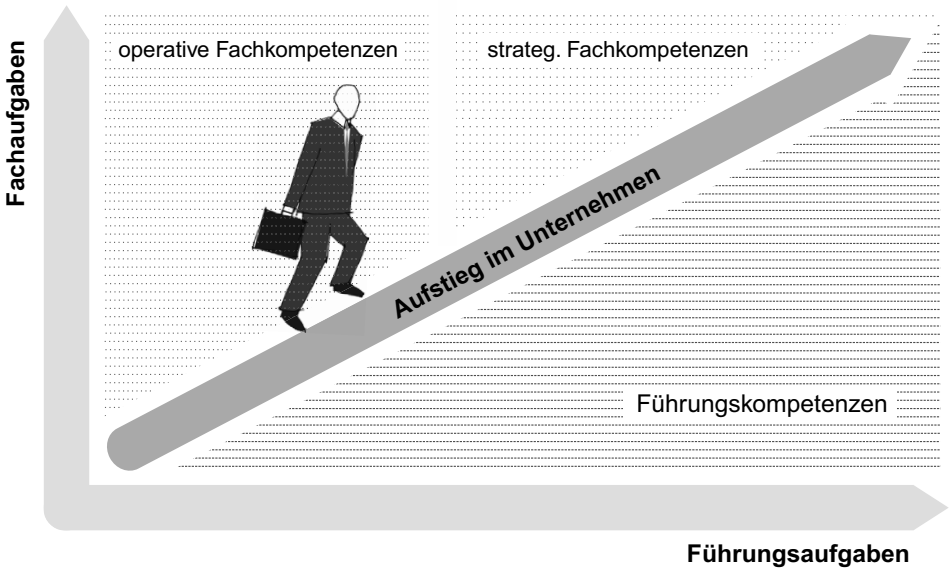

Bild 1.2 Fach- und Führungsaufgaben beim Aufstieg im Unternehmen

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 und vernetztes 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 strategische 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 und auch Ihrem Team 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. Sie betreiben ein für die Mitarbeiter unangenehmes und für das Unternehmen ineffektives Mikromanagement. 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 übergeordneten, strategischen Fachaufgaben muss ich bzw. sollte ich übernehmen?
- Welche neuen fachlichen Kompetenzen benötige ich dafür und wie kann ich mir diese aneignen?
- In welchen Aspekten muss ich fachlich kompetent sein, da Mitarbeiter 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	Nützlich	Wäre gut, aber nicht zwingend notwendig

Führungskräfte sollten sich immer mit den fachlichen Aspekten der Abteilung vertraut machen und sich dazu einarbeiten. Nur so erlangen Sie Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen.

Spezifische Fachautorität und tiefere Fachkompetenzen benötigen Sie immer dann, wenn Sie Ihre Mitarbeiter und Ihr Umfeld bei Innovationsthemen und neuen Entwicklungen überzeugen oder beraten sollen und wenn Sie dazu 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 und wie diese von Ihnen gelöst werden kann. Übernehmen Sie daher nicht ungeprüft Rezepte von anderen, aber hören Sie sich deren Einschätzungen als Inspirationsquelle an.

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.

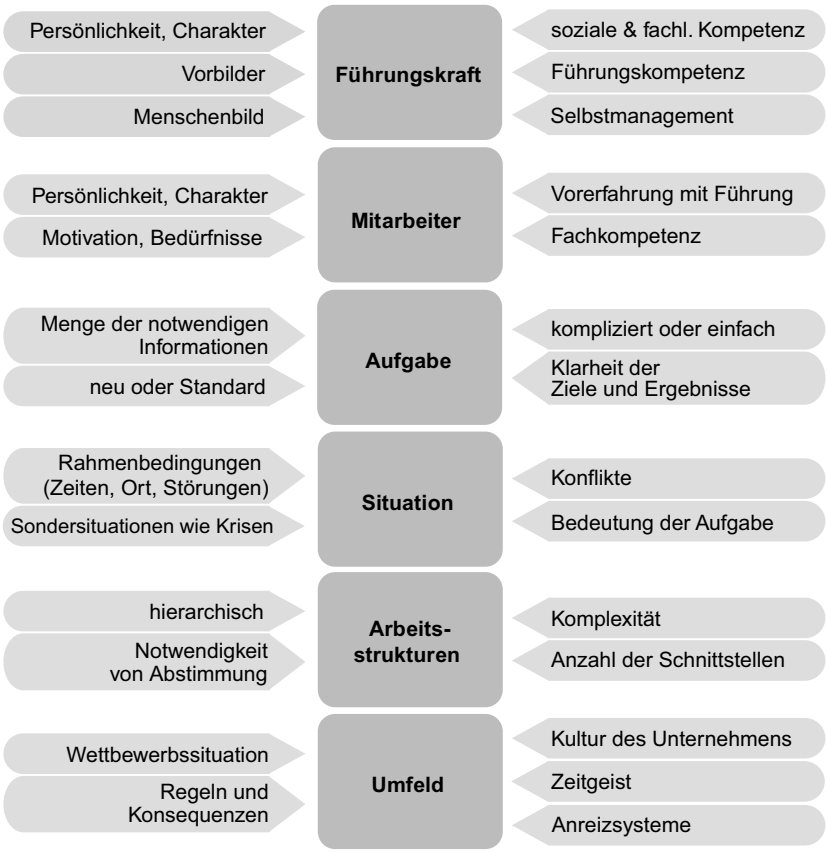

Bild 1.3 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

Führungskraft

Jeder Mensch – und damit auch eine Führungskraft – ist ein Individuum mit einer eigenen Geschichte und Prägung. 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 oft in einem höheren Maße, als es einem bewusst ist. 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 Führungsarbeit.

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 soziale, digitale, fachliche Kompetenzen sowie individuelle Qualitäten und Ressourcen. Dies bedeutet: Die Führungskraft sollte auf jeden Mitarbeiter individuell eingehen und eine für diesen adäquate, angepasste 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 und in der Umsetzung. Führung heißt somit, soweit als möglich, auf jeden Mitarbeiter individuell einzugehen.

Aufgabe

Einfache Aufgaben der Mitarbeiter 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 der Mitarbeiter beeinflusst die Art und Weise des Führens.

Situation / Kontext

Welches Führungshandeln sinnvoll ist, hängt auch von dem jeweiligen Kontext und der Situation ab. Eine Führungskraft im Einzelhandel wird z. B. in der Vorweihnachtszeit deutlich höhere Arbeitsanforderungen an ihre 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, dass 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 Führungskräfte 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 und der Kontext, in dem etwas gemacht werden muss oder passiert, bestimmen 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 Anweisung und Kontrolle einen höheren 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 gegebenenfalls immer wieder neu verhandelt werden. Hier sind im besonderen Maße Überzeugungskraft und Verhandlungsstärke gefragt. Arbeitsstrukturen, Abläufe und der Aufbau der Organisation bestimmen somit das Führungshandeln.

Umfeld, Regelungen und Kultur

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 versteht, 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, Inflation oder eine Energiekrise, 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 und auch von der Erreichung der an Sie gestellten Erwartungen (von Ihrer übergeordneten Führungskraft und den Schnittstellenpartnern) ableiten. Ein Unternehmen will überleben. Im Wirtschaftsbereich bedeutet dies, nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein und Gewinne zu erzielen. (Non-Profit-Organisationen streben Ziele und Dienstleistungen in einer Qualität an, die für Zuschussgeber finanzierbar und unterstützenswert ist und den Ansprüchen der Klienten/Kunden genügt.)

Um Gewinne zu erzielen, muss die Organisation sowohl effizient gesteuert und gelenkt werden als auch mit den Produkten und Dienstleistungen am Markt bestehen und Kunden überzeugen. 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 Mögliche Kriterien für die Definition des Erfolgs

Kriterium	Beispiele
Ergebnisbezogenheit	▪ Erreichen der Vorgaben für Quantität oder Qualität der Leistung, feststellbar an ZDFs (Zahlen, Daten, Fakten) z. B. Absatzzahlen, Produktionsergebnis, Produktivität ▪ Halten oder Verbessern des Marktanteils ▪ Verringerung des Aufwands bzw. Erhöhung des Nutzens im Verhältnis zum Aufwand ▪ Steigerung der Innovationsrate ▪ Erhöhung der Kundenanzahl, des Umsatzes je Kunde, der Kernkunden, der Kundenzufriedenheit ▪ Verringerung der Reklamationen ▪ Steigerung der Anzahl neuer Entwicklungen, Innovationen, Patente ▪ Optimierung der Durchlaufzeiten ▪ Reduktion der Standzeiten

Kriterium	Beispiele
Mitarbeiter- und Teambezogenheit	▪ Verbesserung der Arbeitsatmosphäre ▪ Halten oder Steigern der Arbeitszufriedenheit ▪ Verringerung der Fluktuation der Mitarbeiter ▪ Lösen von Konflikten ▪ Halten oder Verbessern des Gesundheitsstands ▪ Identifikation mit den Zielen und den Ergebnissen des Unternehmens ▪ Ausbau des Kompetenzniveaus der Mitarbeiter, insbesondere bei zukunftsrelevanten Skills ▪ Erhöhung der Anzahl der Verbesserungsvorschläge und deren Nutzen für das Unternehmen ▪ Steigerung des Umsetzungsgrads von Veränderungen, z. B. Changeprojekten ▪ angemessene Synergien zwischen Standorten und Bereichen

Nach welchen Kriterien der Erfolg bewertet wird, hängt vom Unternehmen ab. Zählen nur die Kennzahlen oder werden auch mitarbeiter-/teambezogene 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 Einschätzung der Führungsleistung oder das Image des Teams. Es gibt oft mehrere Kriterien, die bewertet werden. Diese können auch in Konkurrenz zueinander stehen und sich im Verlauf des Jahres ändern.

Welche Aspekte in Ihrem Unternehmen wirklich 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 im Verhältnis zueinander?
- Wer legt diese Kriterien fest und gibt es Mitgestaltungsmöglichkeiten?
- Wie genau müssen diese eingehalten werden?
- Wer bewertet den Erfolg? Gibt es ein Mehraugenprinzip und vergleichende Durchsprachen oder bewertet allein der direkte Vorgesetzte?
- Was könnten unausgesprochene, subtile Kriterien meines direkten Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung sein?

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 vor allem auch von Ihren Mitarbeitern. Erfolg ist immer eine Teamleistung.

- 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 Pandemie, 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 die Ergebnisse sichtbar werden und 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 und unterstützt. Erfolg lässt sich leichter in einem wohlwollenden Umfeld (Führungskollegen, Schlüsselpersonen) erreichen.

1.1.7 Voraussetzungen für den Führungserfolg

Es gibt drei gängige Modelle, die der Frage nach den Voraussetzungen für den Führungserfolg nachgehen, und zwar 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. 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 1.4 zeigt die drei grundlegenden Ansatzpunkte für die Modelle.

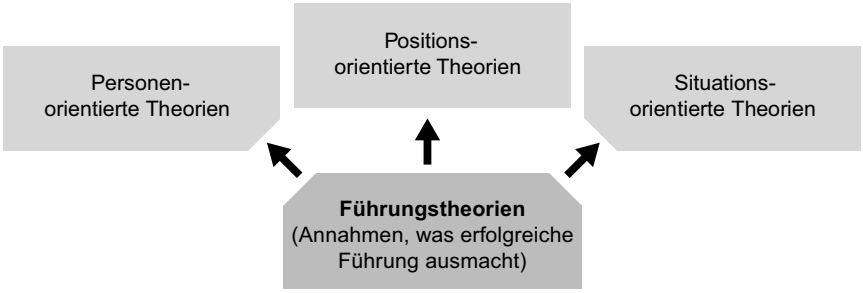

Bild 1.4 Grundlegende Ansätze für Führungstheorien

Personenorientierte Führungstheorien

Diese Theorien (auch bekannt als Trait Theory) stellen die Eigenschaften der Führungskraft in den Mittelpunkt und zählen zu den ältesten Führungstheorien, die in Kombination mit anderen Theorien aber bis heute Verwendung in Unternehmen finden. Persönliche Eigenschaften („die geborene Führungskraft") 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 [2014]:

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

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

Positionsorientierte Führungstheorien (Rollentheorien)

Bei diesem Ansatz stehen die institutionellen Rahmenbedingungen im Fokus. Bei der Rollentheorie [Katz, Kahn 1978] ist Führungserfolg davon abhängig, inwieweit die Erwartungen von Führungskraft, Mitarbeitern und Vorgesetztem an die Rolle des Führenden und der Geführten übereinstimmen bzw. wie Rollenkonflikte erkannt und erfolgreich bewältigt werden. Die Führungskraft handelt hier nicht

autonom. Ihr Verhalten ist durch Regeln, Vorschriften, Forderungen, Stellenbeschreibungen, Normen etc. bestimmt. Diese Rahmenbedingungen engen ihren Handlungsspielraum ein. Erwartungen und Normen widersprechen sich zum Teil und können in der Folge zu Konflikten führen: Führen bekommt damit einen organisationspolitischen Aspekt. Die Führungskraft muss verhandeln, Interessen mit einbeziehen und Kompromisse entwickeln.

Die Rollentheorie sensibilisiert für die Widersprüche und Konflikte im System der Organisation und verdeutlicht die Bedeutung von klar definierten Rollen und Funktionen.

Die Annahme der positionsorientierten Führungstheorien ist: Das Bearbeiten und Abklären der unterschiedlichen Erwartungen, Normen, Regeln etc., die auf Führung wirken, schafft die Orientierung für den Erfolg.

Situationsorientierte Führungstheorien

Dieses Modell stellt die Wechselwirkungen zwischen dem Verhalten der Führungskraft und der Führungssituation in den Mittelpunkt des Interesses. Führung ist somit abhängig von den direkt beteiligten Personen (Vorgesetzten und Mitarbeitern), der zu bewältigenden Aufgabe und der Umwelt, beispielsweise den Arbeitsbedingungen, der Wettbewerbssituation oder dem Verhalten und den Wünschen der Kunden. Dementsprechend gibt es hier keinen „optimalen“ Führungsstil, sondern Führung muss an die Situation immer angepasst werden.

Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass er Führen im Kontext mit verschiedenen Einflussgrößen sieht. Der Anteil der Führungskraft am Erfolg wird durch die Mitberücksichtigung der Rahmenbedingungen relativiert. Ein und dieselbe Führungskraft kann deshalb je nach Situation mehr oder weniger erfolgreich sein. Es kann auch Situationen geben, in denen die Chancen des Erfolgs für die Führungskraft gering sind.

Die Annahme der situationsorientierten Führungstheorien ist: Der Führungsstil, der der Situation am angemessensten ist, ist der erfolgreichste.

■ 1.2 Führungsstile

Der Führungsstil ist ein „typisches Muster“ Ihres Führungsverhaltens. Er beschreibt die charakteristische Art und Weise, wie Sie Aufgaben bewältigen und Funktionen ausfüllen. Ein Führungsstil ist damit eine Grundhaltung oder eine Einstellung, die sich in der Verhaltensweise des Führenden widerspiegelt und sich gegenüber den Geführten zeigt.

Index

A

Abläufe 85
Abschied vom alten Arbeitsplatz 82
Absicherung in der Hierarchie 93
Abteilungsrunden 177
Akzeptanz 207
Analyse 214
Anfang 174, 206
Anfangsphase 46
Anfangsunsicherheit 94
Anforderungen 95
Anrede 129
Ansatz, situativ 68
Ansprechrituale 130
Antriebsfaktoren 76
Antrittsbesuch 56
Antrittsrede 131 ff., 157
Anweisung 246
Arbeiten, projektbezogenes 247
Arbeitsabläufe 115
Arbeitsfähigkeit 152
Arbeitsorganisation 226
Arbeitsprozesse 179
Arbeitsstrukturen 15
Arbeitstag, der erste 128
Arbeitsüberlastung 207
Arbeitszufriedenheit 17
Aufgaben 7, 14, 149
Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten 87
Ausgangsposition 214
Ausgangssituation 161, 165
Auslandsstandort 256

B

Bedürfnisse, persönliche 57
Berichterstattung 142
Berichtswesen 176
Beziehungsaufbau 45

C

Changeprozess 237
Coach 302, 308
– Wahl des 312
Coaching 59, 305, 308 ff., 316, 320 f.
– Ablauf des 311
– externes 310
– internes 309
Coachingsitzungen 315

D

Delegation 248, 266
Delegieren 28
Distance Working
– Arten von 219
Dresscode 129
Durchsetzungsvermögen 93

E

Eigenschaften, persönliche 44
Einarbeitungsfahrplan 154, 159
Einarbeitungsphase 111
Einarbeitungszeit 84

Einstand 137
Einzelcoaching 311
E-Learning 305
Empathie 47
Engagement 103
Entscheidungen 25
Entscheidungskompetenz 267
Entscheidungsspielraum 171
Entscheidungsträger 262
Entscheidungs- und Handlungsrahmen 143
Entscheidungswege 182
Entwicklungsplan 97, 327
Entwicklungspotenzial 336
Entwicklungsziele 97, 328
Erfolg 208
Erfolgsdruck 208
Erfolgskriterien 16
Erfolg, Voraussetzungen 18
Erwartungen 50, 127
– Analyse der 144
– eigene 57
– Umgang mit 59
Erwartungsdruck 85, 93
Eskalation, hierarchische 256

F

Fachkompetenz 43
Fachtätigkeit 10
Fachverantwortung 248
Fähigkeiten 44
Familie 74, 78
– Erwartungen der 57
Feedback 215
– 360-Grad 325
Findungsphase 94
Flexibilisierung, Arbeitszeiten 247
Flexibilität 46
Freizeit 81
Freundeskreis 80
Führen über Distanz 218
– allgemeine Herausforderungen/ Risiken 221
– Chancen von 221
Führung
– Definition 3
– disziplinarische 64
– fachliche 64
– heute 5
– laterale 245 f., 265
– laterale, Cockpit der 259
– laterale, Formen von 250
– personenorientierte 19
– positionsorientierte 19
– situationsorientierte 20
Führungserfolg 327
Führungsfunktion
– laterale 249
– laterale, erster Ordnung 251
– laterale, zweiter Ordnung 251
Führungshandeln
– Felder des 236
Führungsinstrumente 8, 201
Führungskollege 140, 206, 338
Führungskompetenzen 211
Führungskraft 189
– laterale 265
– weisungsbefugte 263
Führungskräftemeeting 176
Führungskräfte, Nachwuchs- 247
Führungskreis 140
Führungskultur 334
Führungsseminare 305, 315, 317 f., 320, 322
– externe 316
Führungssituation
– Einflussfaktoren 12
Führungsstil 327, 329
– agiler 30, 38
– autoritärer 21
– dienender 30, 36
– kooperativer 23
– Laissez-faire- 24
– partizipativer 23
– situativer 25
– traditioneller 21
– transaktionaler 30
– transformationaler 30, 32
Führungsstilmodelle 30

Führungstätigkeit 10
Führungsverantwortung 266
Führungsverständnis 187

G

Gegenspieler 190
Geschäftsführung, Erwartungen der 52
Großunternehmen 86
Gruppencoaching 311

H

Handeln
– im Auftrag der Führungskraft 275
– in Vertretung der Führungskraft 275
– symbolisches 61
Handlungsbedarf 169, 195
Handlungsrahmen 171
Handlungsspielräume 148
Hierarchieebene 266
High Potentials 89
Hobbys 81, 132
Homeoffice 219

I

Image 84, 86
Informationsbedürfnis 74
Informationsdefizit 145
Informationsgespräche, Mitarbeiter 139
Informationslücken 154
Informationsveranstaltung 175
Inhouse-Führungsseminare 316, 318
Integrität 45
Interessenkonflikt 308
Internationalisierung 247
Interview 122
Interviewfragen 112

K

Kennzahl 329, 332
Kernaufgaben 169
Kollaboration 232
Kollegen, Erwartungen der 53
Kompetenz 43
– digitale 43
– kommunikative 288
– soziale 43
Kompetenz- und Entscheidungsbereich 143
Komplexität 164, 214
Konfliktfähigkeit 48
Konfliktpotenziale 144
Kontakt 233
– erster 129
Kontext
– von Führung 14
Kooperation 208
Kooperationsbereitschaft 48
Koordinator, internationaler 256
Krise 166
Kultur 85, 227
Kunde 189

L

Lernformen 178, 302
Lernkultur 304
Lessons Learned 327

M

Machtstrukturen 140, 262
Markt 117
Marktkenntnisse 84
Maßnahme 204
Mentor 189
Mentoring 305, 320
Methodenkompetenz 43
Mikromanagement 42
Mission 117
Mitarbeiter 196, 338, 370
– Erwartungen der 54
Mitarbeiterbezogenheit 17
Mitarbeiterführung 87
Mitbewerber, übergangener 85, 206
Moderator 120, 139
Motivation 76

N

Netzwerk 82, 85, 127, 141, 157, 188
Netzwerkpartner 141

O

Organigramm 181

P

Partizipieren 28
Personalabteilung 129
Personalressourcen 196
Persönlichkeitskompetenz 43
Pilotprojekt 210
Plan 214
Potenzialanalyse 305
Prioritäten 162
Produktmanager 250, 258
Projektanalyse 254
Projektbeteiligte 254
Projektleitung 254
Prozessbeschreibungen 181
Prozesse 115
– gruppendynamische 140

Q

Qualifizierungsangebote 309
Quick Wins 155, 192, 209, 215, 333

R

Rahmenbedingungen, technische und formale 152
Remote Leadership 218, 236
Remote Working 218
– Umstellung auf 222
Respekt 307
Ressourcen 93, 149, 173
Reviewprozess 210, 216
Ritual 345
Rollen 335
Rollenklarheit 260
Rollenwechsel 87, 303
Rücksprachen 171

S

Schlüsselposition 141, 158
Schnittstellenpartner 189, 259
Selbstanalyse 356
Selbsteinschätzung 95, 329
Selbstführungskompetenz 229
Selbstreflexion 309
Selbststeuerung 213
Selbstwahrnehmung 47
Servant Leadership 36
Situation 14
Sitzungen 140
Spannungsfelder 157
Stakeholder 262, 264
Startgespräch 121
Startpositionen 83, 104
Startworkshop 138, 157
Stellenbeschreibung 149
Stellen- und Aufgabenbeschreibungen 94
Stellvertreter 91
– Aufgaben des 275
– Definition 270
– Entlastung von Fachaufgaben 279
– Handlungs- und Entscheidungsrahmen 276, 278, 280, 282
– Klärung der Rolle 288
– Kompetenzen des 269
– Loyalität des 288, 292 f., 295
– Neupositionierung des 270
– Rolle des 273
– Vermittlerrolle des 289, 294, 296
– Zusammenarbeit mit 269
Strategie 117
Strukturen 85, 115, 181
Symbolik 204

T

Team 197
– Erwartungen des 55
Teamanalyse 182
Teamkoordinator 251
Teamleitung
– fachlich, ohne disziplinarische Weisungsbefugnis 248
– mit disziplinarischer Weisungsbefugnis 248
Trait Theory 19
Transfermaßnahmen 239
Trend 117

U

Übergabe, offizielle 131
Überzeugen 28
Umfeld 15, 159, 188, 208
– Erwartungen des 56
Umfeldanalyse 144
Umgangsformen 130, 157
Umsetzungsphase 204
Unternehmensblog „Remote Leadership“ 240
Unternehmenshierarchie 215
Unternehmenskultur 90, 117, 185, 266, 327
Unternehmensstrategie 193
Unternehmensziele 117
Unterweisen 28

V

Verantwortlichkeiten 149
Verantwortung 44
Verbündeter 190
Vereinbarung zwischen Chef und Stellvertreter 287
Verhandlungsprozess 260
Vertrauensvorschuss 261
Vision 94, 117, 162, 193, 209, 342
Vorgänger 90, 92, 107, 150, 168, 174
Vorgesetzter 158, 338, 363
– Erwartungen des 53
– Zusammenarbeit mit dem 142
Vorstand, Erwartungen des 52
Vorstellung 375

W

Wechsel, Besonderheiten des 119
Wechsel innerhalb eines Unternehmens 86
Wechsel von außen in das Unternehmen 84
Weisungsbefugnis 263
– dispositive 248
– disziplinarische 246
– fachliche 247
Wertschätzung 307
Wettbewerber 190
Widerstand 209
Wirksamkeitsorientierung 46
Wissensmanagement 306
Wissenstransfer, Auswertung 123
Wissenstransferthemen 113
Wissensübergabe 107
Workshop 177

Z

Zahlen und Fakten 143
Ziele 168
– persönliche 197
Zieleworkshop 199
Zielplanung 195
Zielsetzung 94
Zielsetzungsphase 191
Zielvereinbarung 201
Zugehörigkeitsgefühl 230
Zusammenarbeit 174, 194
– „Zielbild“ für die virtuelle 224
Zusatzaufgaben 170
Zweck, Abteilung 168
Zwischenziele 142