



## Leseprobe

Helmut Hofbauer, Alois Kauer

Einstieg in die Führungsrolle

Praxisbuch für die ersten 100 Tage

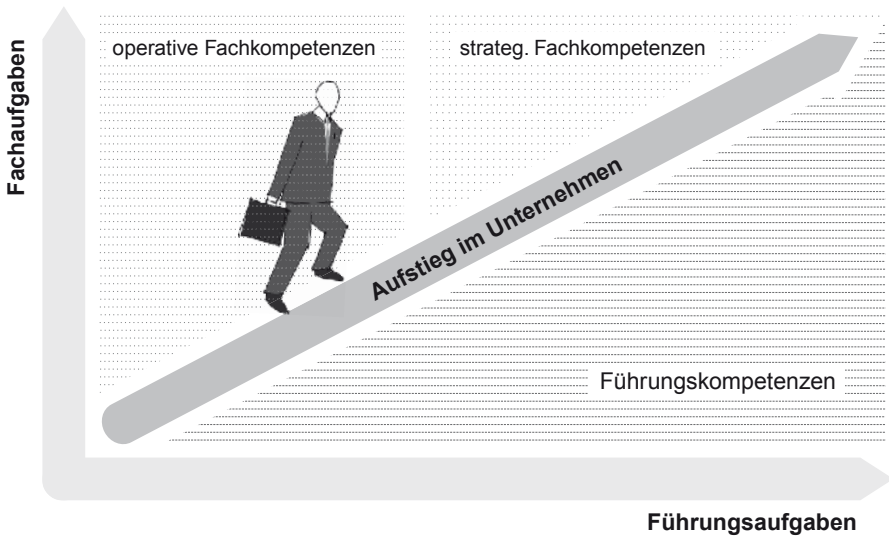
ISBN (Buch): 978-3-446-44040-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-44116-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44040-1>

sowie im Buchhandel.



**BILD 1.3** Fach- und Führungsaufgaben beim Aufstieg im Unternehmen

### 1.1.4 Von der Fach- zur Führungstätigkeit

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

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

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

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

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

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

**TABELLE 1.2** Fachaufgaben und dafür nötige Kompetenzen

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

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

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

### 1.1.5 Einflussfaktoren auf die Führungssituation

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

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

## Führungskraft

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

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



**BILD 1.4** Einflussfaktoren auf die Führungssituation

## Mitarbeiter

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

## Aufgabe

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

## Situation

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

## Arbeitsstrukturen

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

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

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

## **Umfeld**

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

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

### **1.1.6 Erfolgskriterien**

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

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

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

**TABELLE 1.3** Kriterien für die Definition des Erfolgs

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

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

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

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