



## Vorwort

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.

## ■ Vorwort zur fünften Auflage

Dieses Buch erscheint nun nach sechs Jahren bereits in der fünften Auflage: Dies zeigt, dass die Autoren damit die Bedürfnisse der Leser voll und ganz getroffen haben und es mittlerweile – nach meiner Meinung zu Recht – zu den Standardwerken der Führungsliteratur zählt. In vielen Unternehmen und Konzernen wird das Buch neuen Führungskräften beim Start empfohlen oder sogar überreicht. Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Inhalte, diesmal mit dem Kapitel „Führen im Generationenkontext“ oder auch bei der vierten Auflage mit dem Thema „Laterales Führen“, stellen sich die Autoren auch den aktuellen Entwicklungen.

Führen muss man wollen, und Führen kann man lernen. Davon handelt dieses Buch. In sympathisch praktischer Weise hilft es durch die ersten 100 Tage, mit Reflexionen über die Situation und mit konkreten Handlungsanleitungen. Es begleitet den Leser vom Fachmann zur Führungskraft und veranschaulicht die sozialen Aspekte, die es dabei zu beachten gilt. Und es vermittelt eben nicht das Bild der allwissenden Führungskraft, sondern ermuntert dazu, die neue Aufgabe vom ersten Tag an teamorientiert anzugehen. Dabei unterstellen die Autoren Fachkompetenz als Grundlage von Führungskompetenz, was bedeutet, dass Führung keine Profession an sich ist, dass man nur führen kann, was man selbst fachlich beherrscht.

Der erste Anspruch an Führung scheint es zu sein, Orientierung zu bekommen, Hilfe beim Zurechtfinden in schwierigen Situationen, richtunggebende Impulse auf unsicherem Terrain. Niemand vertraut sich einem Bergführer an, der den Weg nicht kennt, und niemand folgt einem Anführer, der nicht weiß, wohin er will.

Und damit wäre schon das vermeintlich naheliegendste Problem der ersten 100 Tage in der Führungsrolle beschrieben. Die richtigen Weichen schon in den ersten Monaten zu stellen, ist eine Voraussetzung für die vielen Tage danach. Sie sind der erste Knopf im Knopfloch, der sitzen sollte. Aber wie soll man seinen Mitarbeitern sagen, wo es langgeht, wenn man selber noch lernen muss, sich in der neuen Verantwortung zurechtzufinden?

Die ebenso naheliegende Antwort ist einfach: Gar nicht. Und das gilt für die ersten 100 Tage ebenso wie für die nächsten 1 000. Weil es ein verbreiteter Irrtum ist, dass eine Führungskraft immer weiß, wo es langgeht. Ein Irrtum, der es vielen Führungs-

kräften nicht erlaubt, sich einer gemeinsamen Wegbestimmung mit ihren Mitarbeitern zu öffnen, ein Irrtum, der zuweilen auch von den eigenen Mitarbeitern als Anspruch formuliert wird und der sehr verführerisch ist. Eine Verführung, die einem gerade in den ersten 100 Tagen schwer zu schaffen machen kann, weil man sich und den anderen beweisen will, dass man die richtige Wahl für den Posten war. Eine Führungsaufgabe im Unternehmen ist komplexer, als nur den einen richtigen Weg zu kennen. Sie ist auf das richtige Einschätzen und Einsetzen der Fähigkeiten und Potenziale von Menschen ausgerichtet. Die Aufgabe von Führung ist nicht, alles besser zu wissen, die Aufgabe ist vielmehr, ein Team in die Lage zu versetzen, erstklassige Leistungen zu erbringen, die Stärken der einzelnen Menschen zu erkennen und zu fördern, gemeinsame Lösungen hervorzubringen, effektive Arbeitsprozesse untereinander zu schaffen und das als Gemeinschaftsaufgabe und nicht durch die Erleuchtung eines Einzelnen. Führung ist eine soziale Aufgabe, in der es vor allem darauf ankommt, authentisch zu sein und behutsam mit der anvertrauten Macht umzugehen. Weil man manchmal eben doch wissen muss, wohin es geht und auf welchem Weg, und dies ist eine fachliche Frage. Mit wem es geht und wie dabei die Aufgaben verteilt sind, ist die soziale Frage. Beide muss man beantworten, und in beidem wird man nur durch Erfahrung besser. Und durch Lesen dieses Buches. Es hilft, den Grundstein für den Führungserfolg zu legen.

*Ralph Linde im Frühjahr 2014*

*Leiter Personalentwicklung Volkswagen Konzern*