

IN DIESEM KAPITEL

Bedeutung der Menschenführung

Art und Weise, Führung zu erlernen

Drei Grundpfeiler der Führung

Kapitel 1

Behalten Sie den Überblick, wenn Sie an Führung denken

Sie sind seit Kurzem Führungskraft oder werden es bald. Damit liegt eine spannende und herausfordernde Zeit vor Ihnen. Spannend, weil neue Aufgaben auf Sie warten. Ihre Mitarbeiter werden mit ihren fachlichen und persönlichen Anliegen auf Sie zukommen. Sie wollen Ihren Rat oder eine Entscheidung von Ihnen. Herausfordernd, weil neben Ihren Führungsaufgaben auch noch Ihr Tagesgeschäft ansteht.

Wie sind Sie Führungskraft geworden? Wollten Sie es von sich aus werden, sind Sie von Ihrer Führungskraft angesprochen worden und haben eingewilligt oder wurden Sie in die Position »gedrängt«? Wenn Sie jetzt zurückfragen: »Ist das nicht egal?«, lautet die Antwort: »Nein«. Es ist ein großer Unterschied, ob Sie die Führungsaufgaben wahrnehmen wollen oder ob Sie es müssen.



Führung ist erlernbar. Aber nur unter einer Voraussetzung: Sie müssen es wollen.

Wenn Sie an Führung nicht interessiert sind, dann werden Sie es nicht lernen. Und dann auch nicht gut machen. Durch den Erwerb dieses Buches haben Sie Ihr Interesse am Thema gezeigt. Jetzt geht es darum, sich die Inhalte anzueignen. Die Anzahl der Kapitel zeigt Ihnen, dass Sie als Führungskraft mit vielen Facetten des Themas konfrontiert werden. Deswegen ist es gerade zum Start in die Führungsaufgabe wichtig, sich zu orientieren und den Überblick zu behalten.

Was Menschenführung bedeutet

Wenn Sie nach einer Definition des Wortes *Führung* suchen, finden Sie verschiedene Ergebnisse. Es fallen zum Beispiel Begriffe wie »leiten« oder »die Richtung bestimmen«. Daneben wird häufig darauf hingewiesen, dass es um die Planung, Steuerung oder Kontrolle in Gruppen geht. Pragmatischer ist die folgende Definition:



Führung ist die Gesamtheit der Aufgaben, die in der Position als Führungskraft zu erfüllen sind. Dabei spielt die Aufgabe selbst, aber auch die Art und Weise der Erfüllung eine Rolle.

Einfach ausgedrückt geht es um das »Was« und um das »Wie«. Klären Sie als Führungskraft bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben immer die Fragen: »Was ist zu tun?« und »Wie gehen Sie vor?« Dieses Buch stellt beide Seiten dar. Wenn zum Beispiel zwei Mitarbeiter in Ihrer Abteilung einen Konflikt miteinander haben, erfahren Sie in diesem Buch, welche Gespräche Sie jetzt führen und wie Sie dabei agieren sollten.

Führung ist aktives Handeln und nicht reaktives Warten. Als Führungskraft müssen Sie von sich aus Dinge initiieren. Das übernimmt niemand für Sie. Es ist Ihre Aufgabe, das Was und das Wie festzulegen. Sowohl Ihre Mitarbeiter als auch Ihre eigene Führungskraft erwarten das von Ihnen.

Gute Führung verfolgt mehrere Ziele. Häufig werden bei der Frage danach solche Dinge genannt wie Mitarbeiterzufriedenheit, Teamzusammenhalt, Aufgabenerfüllung oder die Erreichung wirtschaftlicher Vorgaben. Das gehört alles dazu. Im Vordergrund aber steht, dass es Ihnen gut geht. Wenn Sie Ihre Rolle als Führungskraft ausfüllen, Ihre Aufgaben und Instrumente im Griff haben und basierend auf diesem Buch ein klares Bild von Führung entwickeln, wird Ihnen das gelingen.

Wie Sie sich zurechtfinden im Dschungel der Führungsthemen

Das Thema Führung befindet sich im Wandel. Traditionelle Führungsmodelle werden von moderneren abgelöst. Das verlangt von Ihnen Flexibilität und die Bereitschaft, sich laufend fortzubilden. Das in diesem Buch beschriebene Grundgerüst wird jedoch immer bleiben. Es ist das Basiswissen, das Sie als Führungskraft benötigen.

Wenn Sie Führung auf einen einfachen Nenner bringen wollen, können Sie das Thema in drei Pfeiler unterteilen (siehe Abbildung 1.1).



Abbildung 1.1: Grundpfeiler der Führung

1. Die *Eigenführung* beinhaltet alle Werkzeuge, die Sie benötigen, um sich selbst zu führen. Es wird Ihnen gelingen, andere Menschen zu führen, wenn Sie wissen, welche

Ziele Sie haben, wofür Sie stehen, worauf Sie Wert legen oder wie Sie die Führung gestalten wollen. Wie Sie bereits gelesen haben, geht es bei der Führung unter anderem darum, für Ihre Mitarbeiter die Richtung zu bestimmen. Das funktioniert, wenn Sie selbst die Richtung kennen.

2. Der Bereich *Mitarbeiterführung* betrifft die Aufgaben, die Sie als Führungskraft zu erledigen haben, sowie das Wissen um die *Instrumente*, die Ihnen zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung stehen.



Wenn es Ihre Aufgabe ist, Ziele zu vereinbaren, dann stehen Ihnen als Instrumente hierfür das Zielvereinbarungsgespräch und der Zielvereinbarungsbogen zur Verfügung.

3. Die *Teamführung* schließlich umfasst die Gesamtheit aller Schritte, die Sie unternehmen, um aus einer Gruppe ein Team zu formen. Sie führen nicht nur sich selbst oder einzelne Mitarbeiter, sondern auch alle Ihre Mitarbeiter gleichzeitig. Damit diese wertschätzend und produktiv miteinander arbeiten, brauchen Sie das Wissen, wie ein Team funktioniert, was es ausmacht und wie Sie das Team entwickeln können.

Eine andere grundsätzliche Unterscheidung sollten Sie ebenfalls kennen, die zwischen der disziplinarischen und der nicht-disziplinarischen Führungskraft.

Die disziplinarische Führungskraft

Als *disziplinarische Führungskraft* tragen Sie vor allem arbeitsrechtliche Verantwortung. Wenn Sie disziplinarisch führen,

- ✓ sorgen Sie für die Einhaltung der Arbeitsverträge und der Arbeitszeiten der Mitarbeiter,
- ✓ schreiben Sie Beurteilungen,
- ✓ vereinbaren Sie Ziele und kontrollieren deren Erfüllung,
- ✓ koordinieren Sie die Urlaubszeiten im Team,
- ✓ sorgen Sie für die Umsetzung von Betriebsvereinbarungen in der Abteilung oder
- ✓ greifen Sie mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen wie zum Beispiel Abmahnungen bei Verfehlungen einzelner Mitarbeiter ein,
- ✓ führen Sie Gehaltsgespräche,
- ✓ vereinbaren Sie Fördermaßnahmen zum Ausbau der fachlichen, methodischen oder sozialen Kompetenzen und setzen sie um.

Neben dem Führen auf der zwischenmenschlichen Ebene kommt hier also auch die Durchsetzung der regulatorischen Anforderungen auf der Basis von Gesetzen, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen oder betriebsinternen Vorgaben zum Tragen.

Als disziplinarische Führungskraft erfüllen Sie zusätzlich alle Aufgaben der nichtdisziplinarischen Führungskraft. Es ist damit eindeutig die umfangreichere der beiden Arten der Führungskräfte.

Die nicht-disziplinarische Führungskraft

Als *nicht-disziplinarische Führungskraft*, die auch »fachliche« oder »laterale« Führungskraft genannt wird, müssen Sie genauso Führungsaufgaben erfüllen wie als disziplinarische Führungskraft, es sind jedoch weniger.



Ein typisches Beispiel für eine nicht-disziplinarische Führungskraft ist der Projektleiter. Die oben genannten Punkte der arbeitsrechtlichen Verantwortung kommen im Projekt wenig bis gar nicht zum Tragen, im Vordergrund stehen Aufgaben wie:

- ✓ Koordination von Kommunikations- und Informationsprozessen,
- ✓ Kontrolle der Einhaltung von festen Terminen (»Meilensteinen«),
- ✓ Überprüfung von Zwischenständen,
- ✓ Vermittlung zwischen dem Auftraggeber und den Projektmitarbeitern,
- ✓ Fachliche Beratung, Aus- und Fortbildung der Projektbeteiligten,
- ✓ Kostenverantwortung innerhalb des Projektbudgets.

Als nichtdisziplinarische Führungskraft schreiben Sie also keine Beurteilungen, Sie geben höchstens nach Abschluss der Zusammenarbeit eine Empfehlung bezüglich der gezeigten Leistungen der Projektmitarbeiter an den disziplinarischen Vorgesetzten des Mitarbeiters ab.

In Hierarchien kommt die nicht-disziplinarische Führungskraft seltener vor als die disziplinarische Führungskraft.

So lernen Sie, Menschen zu führen

Führung ist erlernbar. Das ist eine gute Nachricht. Die Voraussetzungen dafür sind jedoch bei allen unterschiedlich. Schließlich bringt jeder Mensch, der eine *Führungsposition* übernimmt, ein eigenes Maß an Erfahrungen und Erziehung mit.

Jeder hat auf unterschiedliche Weise Begegnungen mit Führungsthemen gehabt, war vielleicht beruflich und/oder privat bereits mit Führungsaufgaben betraut. Mit hoher Sicherheit sind Sie schon in der Rolle des Mitarbeiters gewesen, Sie wurden geführt. So haben Sie passiv Führung erlebt und können sagen, was Ihnen dabei gefallen hat und was nicht. Sie haben also »gute« oder »schlechte« Vorbilder gehabt und können sich daran orientieren.



Seien Sie sich immer bewusst, dass Sie als Führungskraft ein Vorbild abgeben. Ihre Mitarbeiter orientieren sich an Ihnen, sie richten sich nach Ihnen und imitieren Sie. Zu jedem Zeitpunkt, den Sie in Ihrer Führungsposition verbringen, sind Sie Vorbild.

Der letzte Satz bedeutet, dass Sie die *Vorbildfunktion* nicht ablegen können wie ein Kleidungsstück. Ihre Mitarbeiter beobachten Sie. Sie schauen sich an, wie Sie sich in verschiedenen

Situationen verhalten, wie Sie vorgehen oder welche Ideen Sie entwickeln. Und natürlich sprechen Ihre Mitarbeiter über Sie, sei es in der Mittagspause, am Kaffeeautomat oder in der Familie zu Hause. Sie sollten sich stets vergegenwärtigen: Sie stehen im Fokus.

Dass über Sie gesprochen wird, ist also unvermeidlich. Aber wie soll über Sie gesprochen werden? Wenn Sie lernen wollen, wie Führung geht, ist das eine der elementaren Fragen, bevor Sie in die Führungsaufgabe starten. In ihr schwingen ein paar Aspekte mit, die die Antwort darauf direkt beeinflussen.

- ✓ Wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um?
- ✓ Welches Bild von mir will ich meinen Mitarbeitern vermitteln?
- ✓ Wie ist mein Standpunkt in Bezug auf Führung?
- ✓ Wofür stehe ich?
- ✓ Was lasse ich zu, wo setze ich Grenzen?
- ✓ Wie honoriere ich (zum Beispiel gute Leistungen), wie sanktioniere ich (zum Beispiel weniger gute Leistungen)?

Denken Sie zurück an Ihr letztes Gespräch mit einem Kollegen über Ihre Führungskraft. Wie haben Sie über sie gesprochen? War es positiv im Sinne von

- ✓ »hat die Führungsaufgaben im Griff,
- ✓ ist fair und gerecht,
- ✓ kann gut motivieren«

oder eher in die Richtung

- ✓ »weiß nicht, wie es geht,
- ✓ hält Versprechen nicht ein,
- ✓ braucht ewig für Entscheidungen«?

Wenn Sie sich an solche oder ähnliche Gespräche erinnern: In Zukunft sind Sie die Person, über die da gesprochen wird.

Zu lernen, wie Menschen geführt werden, bedeutet zunächst, sich auf diese Aufgabe gut vorzubereiten. Machen Sie sich Gedanken zu dem, was Sie erwartet. Je unvorbereiter Sie in die Position wechseln, desto mehr wird schiefgehen. In diesem Buch finden Sie Anregungen, was Sie vor dem Start bedenken sollten.

Als Führungskraft lernen Sie, wie bei vielem anderen auch, durch die Erfahrungen, die Sie sammeln. Nicht alles wird Ihnen sofort gelingen. Verlieren Sie durch Rückschläge nicht den Mut. Solange Sie die Fähigkeit mitbringen, sich selbst zu beobachten, die Dinge regelmäßig Revue passieren zu lassen und aus Ihren Fehlern zu lernen, werden Sie Ihre Fähigkeiten als Führungskraft laufend verbessern.



Legen Sie für sich selbst in regelmäßigen Abständen einen *Boxenstopp* ein. Blocken Sie dafür in Ihrem Terminkalender Zeit, in der Sie über die Dinge nachdenken, die Sie in der Führung zuletzt auf dem Tisch hatten. Betrachten Sie dabei sowohl, was Sie gemacht haben, als auch, wie Sie es gemacht haben.

Sie sehen, das »Was« und das »Wie« spielen hier erneut eine Rolle. Sich nach dem Was und dem Wie zu fragen ist ein festes Muster, auf das Sie in den meisten Führungssituationen zurückgreifen können und das Ihnen weiterhilft.

Finden Sie Ihren Weg als neue Führungskraft

Um Ihren Weg als Führungskraft zu finden, hilft ein Bild zur Orientierung. Das Bild der drei Grundpfeiler kennen Sie bereits. Wenn Sie diese Pfeiler näher betrachten, gehören zu jedem davon vier Inhalte, die von Ihnen bedacht und festgelegt werden sollten (siehe Abbildung 1.2).

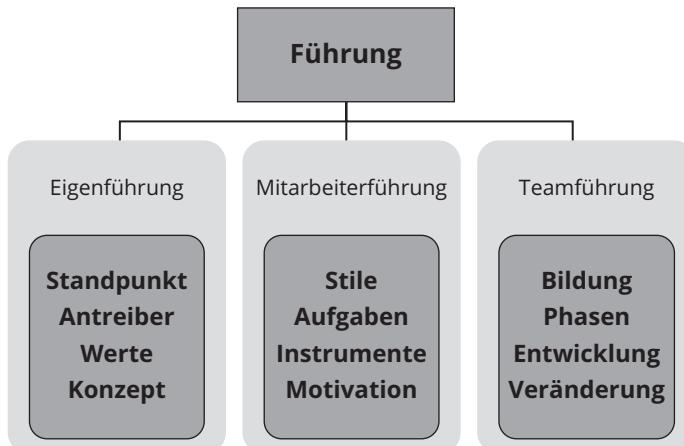


Abbildung 1.2: Inhalte der drei Grundpfeiler

1. Im Pfeiler *Eigenführung* geht es zunächst um Ihren Standpunkt als Führungskraft. Einfach ausgedrückt ist das die Antwort auf die Frage, was für eine Führungskraft Sie sind. Dazu benötigen Sie ein Bild von sich selbst, wie Sie im wahrsten Sinne des Wortes »ticken«. Eine Unterstützung hierfür liefert das Modell der Antreiber. Wie Sie im nächsten Kapitel sehen werden, handelt es sich dabei um grundsätzliche Verhaltensmuster, die wir Menschen zur Bewältigung vieler Situationen anwenden. Um Ihre Haltung als Führungskraft geht es bei dem Thema Werte. Die Werte liefern die Antwort auf die Frage, wofür Sie stehen. Aus der Summe der drei genannten Kriterien schließlich ergibt sich Ihr Konzept. Mit diesem haben Sie den Rahmen abgesteckt, der für Sie als Person und Führungskraft maßgeblich ist.

2. Der Pfeiler *Mitarbeiterführung* konzentriert sich zunächst auf den Führungsstil, den Sie an den Tag legen wollen. Nach diesem Führungsstil werden Sie beim überwiegenden Teil Ihrer Führungssituationen vorgehen. Daneben müssen Sie wissen, welche Aufgaben Sie als Führungskraft zu erledigen haben. Es sind genau fünf, die im Teil II des Buches ausführlich behandelt werden. Dort erfahren Sie auch, welche Instrumente Ihnen für die Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung stehen. Ein Sonderthema im mittleren Pfeiler ist die Motivation. Als Führungskraft stehen Ihnen verschiedene Mittel zur Verfügung, mit der Motivation Ihrer Mitarbeiter umzugehen. Im Kapitel 17 »Motivation als Beweggrund des Handelns« werden diese erläutert.
3. Im dritten Pfeiler finden Sie alles zum Thema *Teamführung*. Hier sollten Sie als Führungskraft wissen, wie die Bildung eines Teams funktioniert. Erläuterungen hierzu finden Sie im Kapitel 11 »Ihre Mitarbeiter zu einem Team entwickeln«. Dort werden Sie erfahren, welche Phasen ein Team durchläuft und was Sie als Führungskraft tun können, damit die Entwicklung des Teams voranschreitet. Und zu guter Letzt geht es um Veränderung, weil in einem Team regelmäßig Veränderungen stattfinden.

Das Bild der drei Grundpfeiler im Kopf zu haben, bedeutet für Sie, Orientierung zu gewinnen. Sie füllen die Inhalte mit Leben, indem Sie sich damit beschäftigen und für sich Schärfe in das Bild bringen. Manche Kriterien brauchen Sie ständig, weil sie zum Beispiel mit Ihnen als Person zu tun haben. Andere wiederum sind nur situativ notwendig, weil sie ausschließlich in bestimmten Führungssituationen benötigt werden.

Zu allen drei Säulen finden Sie in diesem Buch das Handwerkszeug.

Viel Spaß beim Lesen, Entdecken und Aneignen. Herzlich willkommen in der Welt der Führung!

