

Was es in Unternehmen, Verband und Organisation bedeutet eine Führungskraft zu werden

„Das Wichtigste was ihnen als Führungskraft klar sein muss, ist der Unterschied zwischen ‚Führen‘ und ‚Managen‘ und sie müssen dieses Wissen konsequent im Arbeitsalltag umzusetzen.“, so lautet mein Rat an alle ‚frischen‘ Führungskräfte (m/w/d).

Klarheit, Konsequenz und Verantwortung

Frisch ernannte Führungskräfte bekommen in ihrer nun beginnenden Führungspraxis sehr unterschiedliche Rollen übertragen. Diese wechseln am Tage häufig und überlagern sich mitunter. Es kann ihnen, als neu in die Führungsrolle hineingekommene, niemand verdenken, dass sie deren Inhalte, Merkmale und Funktionen jedoch nur unzureichend kennen. Selbst dann nicht, wenn sie zuvor im gleichen Unternehmen als sehr gute Fachkraft ohne Teamverantwortung gearbeitet haben sollten. Bisher erlebten sie nur die Ergebnisse einer guten oder weniger guten Führungsarbeit anderer Personen. Dabei entzog es sich ihnen, welche Aufgabenstellungen diese bekamen oder selbst entwickelten, wie Herausforderungen erkannt oder benannt wurden, welche Entscheidungsalternativen erarbeitet werden konnten und bei wie vielen Gelegenheiten Eigenverantwortung gefragt war. Das blieb ihnen bisher verborgen. Doch nun müssen sie es selbst gestalten und jeden Tag auch mit Leben ausfüllen.

„Eine Führungskraft sein‘ bedeutet, vielfältige Rollen mit unterschiedlichen Inhalten, Merkmalen und Funktionen einzunehmen.

Natürlich identifizieren sie sich mit dem Unternehmen, den Leistungen und Produkten. Sie haben sich ja ganz bewusst dafür entschieden, in noch viel stärkerem Maße die Interessen der Geschäftsführung zu vertreten oder sogar selbst das Unternehmen im Sinne der Shareholder zu leiten. Welche Voraussetzungen sie kennen, entnehmen sie der Ausschreibung mit der Tätigkeitsbeschreibung. Doch was verbirgt sich hinter ‚Führungskraft mit Personalverantwortung und Leitungskompetenz‘ (denn so oder ähnlich wurde ihre Stelle benannt)? Ist das wenige ausreichend um sie mit den für sie neuen Aufgaben, die eine Führungskraft übernehmen imstande sein muss, bekannt zu machen?

Ich meine ja. Sicherlich lernen sie damit nicht die konkreten Anforderungen des Unternehmens an eine Führungskraft kennen. Und noch weniger erfahren sie die Anforderungen und Erwartungen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen. Dieses Wissen müssen sie sich vorher oder wenn sie es vorher verpasst haben, nebenbei erwerben.

Was ‚Führen‘ wirklich bedeutet

Die Aufgaben der Führungskraft – ob Geschäftsführung, Abteilungsleitung oder Teamleitung – können mit den folgenden zehn Punkten nur schwerpunktmäßig skizziert werden.

- Unternehmerisch geprägtes Denken, Entscheiden und Handeln
- Gestaltung, Entwicklung und Durchsetzung von Prozessen, Strukturen, Strategien zur Problemlösung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- Schaffen von geeigneten Arbeitsbedingungen sowie einer für Veränderungen offenen Arbeitskultur
- Fördern, Initiieren und Umsetzen von Innovationen

- Motivieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Veränderungsbereitschaft erzeugen und vorleben
- Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens, Verbandes, der Organisation
- Aufbau eines positiven Miteinanders zwischen unterschiedlichen Menschen und Interessengruppen
- Konfliktmoderation, das Vermitteln im Konfliktfall sowie zielführendes Leiten von Diskussionen bei abweichenden Standpunkten, Interessen und Denkweisen
- Repräsentieren des eigenen Unternehmens bzw. Bereichs
- Entwickeln und Vermitteln von Visionen, Zielen und Strategien

Verständnis von Rollen und deren Inhalte

Das verlangt nach dem Beherrschen unterschiedlicher Rollen. Diese können und müssen im Vorfeld insbesondere einer so verantwortlichen Tätigkeit wie etwa der Geschäftsführung oder einer Betriebsführung trainiert werden. Aber auch bei der Übernahme einer Abteilungsleitung oder Teamleitung müssen die Grundfunktionen und Gestaltungsspielräume der notwendigen Rollen verstanden sein.

Führen bedeutet, dass nicht ihre in der Entwicklungs- oder im Produktionsprozess erbrachten Leistungen zählen, sondern das, was sie tun, damit sich genau diese Prozesse positiv entwickeln. Das beinhaltet ein anderes Denken, um mit einem Bild zu arbeiten, sie spielen nicht ein Instrument, sondern sind dafür verantwortlich, dass nach dem gelungenen Konzert ‚Bravo‘ Rufe ertönen werden. Aufgaben-, Arbeits- und Zeithorizont haben sich kolossal verändert!

Wenn die Aufgabenfelder schon vielfältig waren, so sind es die dafür zu verkörpernden Rollen umso mehr. Neben dem guten fachlichen Wissen, was sie sicher mitbringen sind sie ab heute verantwortlich für Koordination, Regie, Kontrolle, Vermittlung, Mentoring, Innovation und Moderation. Auch sind die Bereiche der Verhandlung, Präsentation und Repräsentation sowie in Einzelfällen der Streitschlichtung für ihre neue Rolle im Unternehmen von Wert.

Bitte vergessen sie dabei nicht, dass Ihr Unternehmen oder die Vertreter der Shareholder sie ausgewählt haben, weil sie trotz all der Belastung vor allem auch ein Mensch mit einer eigenständigen Persönlichkeit sind. Die Begriffe Resilienz, Prävention, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility dürfen für sie dabei keine leeren Worthülsen sein. Für ihre Stakeholder ist es wichtig, dass sie deren Ideen, Kapital und Einflüsse auf Markt / Zielgruppe / Umfeld entsprechend vertreten, einsetzen und weiterentwickeln.

Bleibt die einfache Frage: Wie machen sie sich dafür fit? Grundlegend kann eine Managementschulung nicht schaden, da lernen sie effizient zu planen, Hindernisse zu erkennen und Störungen zu beseitigen. Auch ist ein gutes Netzwerk für sie unentbehrlich. Darüber hinaus können ein persönlicher Coach und Mentor sie optimal begleiten. Ich sage immer, erkennen sie was wirklich ihre Aufgaben sind und trennen sie diese von den Aufgaben, die sie delegieren können. Wenn sie Turbulenzen und Hindernisse wahrnehmen, binden sie andere in die Lösung mit ein. Setzen Sie auf die Kompetenz und den Willen Aller. Um mit einem Bild abzuschließen, das sie und ihr Team beinhaltet: Werden sie zum Dirigenten / zur Dirigentin ihres Orchesters. Interpretieren sie die Herausforderung und geben sie Takt, Einsatz, Intensität und Ausdrucksweise vor. Am Gelingen haben alle Freude!

Zum Autor

Ralf Hasford arbeitet als Moderator und Coach. Er hat zum Verstehen und Entwickeln der Führungskraft das Modell ‚Business DNA‘ entwickelt. Neuen Führungskräften ermöglicht er damit das Erkennen und Hineinfinden in die neue Rolle. Aber auch langjährige und erfahrene Persönlichkeiten begleitet er bei der Entscheidungsfindung sowie dem Beherrschen komplexer Strukturen und turbulenter Situationen.

Als Moderator leitet Hasford schwierige Diskussionen und sorgt für den transparenten Informationstransfer. Es sind vor allem Themen wie Strategieentwicklung, digitalem Wandel und (Re-)Strukturierung der Zusammenarbeit, die er moderiert und in der Umsetzung begleitet. Er wird von Unternehmen, Verbände und Organisationen deutschlandweit gebucht.

Ralf Hasford | Systemischer Moderator Business Moderation Hasford · www.hasford.de · info@hasford.de · +49 30 23639390

