

IM ZENTRUM DER MENSCH

In jeder Organisation, in jeder Gemeinschaft muss es Personen geben, die bestimmen, was geschieht. Die Fähigkeit, andere gut zu führen, ist nicht angeboren, sondern kann gelernt werden – und ist heute mehr gefragt denn je.

VON UWE GÜNTER-VON PRITZBUER

Manchmal kommt der Aufstieg ganz Überraschend: Sie haben fundiertes Fachwissen demonstriert, waren erfolgreich und sollen nun ein Team führen oder sogar die Abteilungsleitung übernehmen. Auf einmal stehen Sie vor ganz neuen Herausforderungen. Plötzlich ist es wichtig, Projekte zu leiten oder Mitarbeiter so zu führen, dass sie ihre Fähigkeiten zum Wohl des Unternehmens entfalten – denn nur so werden Aufgaben innerhalb bestimmter Zeit und Qualitätsvorgaben gelöst.

Doch was ist das eigentlich – Führung? Schon im 1. Jahrhundert n. Chr. stellte der griechische Philosoph Plutarch fest: »Der Mensch ist kein Behälter, der gefüllt werden will, sondern ein Feuer, das entfacht werden will.« Dieses Feuer zu entfachen ist die Aufgabe von Führung.

Führung ist im Prinzip überall da erforderlich, wo Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen. Dabei muss die Arbeit je nach Umfang und Komplexität der Aufgaben aufgeteilt werden. Führung findet sich in allen menschlichen Gemeinschaften: von der Familie bis zum Staat, von der Kinder- bis zur Altenbetreuung, von Schulen, Arbeitsstätten und öffentlichen Verwaltungen bis zu freiwilligen Vereinigungen wie Verbänden, Parteien und Kirchen – und natürlich auch in Un-

ternehmen. Diese wollen und müssen Gewinne produzieren und bieten zu diesem Zweck Produkte oder Dienstleistungen an. Das erfordert neben Kapital und Produktionsfaktoren vor allem eines: ständig Entscheidungen zu treffen.

Hier sind Führung und Management gefragt, die beiden wichtigsten Funktionen in einer Organisation. Dabei lässt sich Führung als Arbeit *an* Menschen definieren, Management hingegen als Arbeit *mit* Menschen. Die Qualität der Führung und des Managements entscheidet nicht nur über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – davon hängen auch Innovation und Wohlstand einer Gesellschaft ab.

Mit vielen Bällen jonglieren

Management ist die Tätigkeit, die bewirkt, dass aus Anstrengungen Erfolge werden. Manager steuern und gestalten, mobilisieren Ressourcen. Managen heißt, das Geschäft am Laufen halten, sich um Probleme kümmern, Anstoß zur Problemfindung geben, Kunden begeistern und Entscheidungen treffen, die das Tagesgeschäft erfolgreicher machen. Übrigens: Jeder Job, der in einer Organisation stattfindet oder mit einer solchen zusammenhängt, besitzt einen gewissen Anteil an Management-Tätigkeit.

Gute Manager jonglieren mit mehreren Bällen gleichzeitig: Marktstellung, Produktivität, Innovationsleistung, Cashflow, Profitabilität. An erster Stelle aber müssen die Mitarbeiter stehen. Ohne sie ist Erfolg nicht möglich. Und hier kommt *Führung* ins Spiel.

Führen heißt Mitarbeitern Zukunftsperspektiven aufzeigen, Vertrauen schenken und ernten, eine Kultur schaffen, in der die Menschen mit Freude arbeiten, Spielregeln für eine erfolgreiche Zukunft aufzeigen und vor allem Sinn vermitteln. Führung bedeutet nicht Herrschaft, sondern die Kunst, andere dazu zu bringen, dass sie sich für ein gemeinsames Ziel engagieren.

Daher kennt eine gute Führungskraft ihre Mitarbeiter und weiß, was sie brauchen, um individuell motiviert zu werden. Genauso wichtig ist es, ein schlagkräftiges Team zusammenzustellen und dadurch eine positive Beziehungskultur in der Gruppe zu schaffen.

Vor allem aber heißt Führung, Zeit zu haben für einzelne Mitarbeiter, besondere Aufgaben und außergewöhnliche Situationen. Denn Führen ist nicht Instruktion – sondern Instinkt, Intuition, Inspiration und Improvisation.

Um einen verbreiteten Irrtum auszuräumen – nicht wer viele und schnelle

Die vier Bausteine der Führung

Nur wer folgende Elemente beherrscht, kann erfolgreich führen:

1. Aufgaben

- Ziele entwickeln
- organisieren
- delegieren
- entscheiden
- kontrollieren
- Mitarbeiter fördern

2. Werkzeuge

- Sitzungen
- persönliche Mitarbeitergespräche
- schriftliche Anweisungen
- Budgetierung
- Jobdesign
- effiziente persönliche Arbeitsmethodik
- Leistungsbeurteilung

3. Grundsätze

- Stärken fördern und nutzen
- Konzentration auf wenig
- positiv denken
- zum Ganzen beitragen
- Resultatorientierung: Bei Führung und Management geht es ausschließlich darum, was man mit seiner Intelligenz, seiner Erfahrung und seinen Talenten bewirkt. Damit kommt es unterm Strich weniger auf die Arbeitsbilanz an als auf die Leistungsbilanz – nicht der Input, sondern der Output ist entscheidend.

4. Verantwortung und Vertrauen in die Mitarbeiter

- Verantwortung: Eine Führungskraft muss einstehen für das, was sie tut oder lässt. Ziele ohne Verpflichtung zu ihrer Ausführung sind nur Träume und Visionen, die keinen Wert schaffen.
- Vertrauen ist die Basis jeglicher erfolgreicher Führung; es bedingt Authentizität, Glaubwürdigkeit und Empathie.

Entscheidungen trifft, ist eine gute Führungskraft. Ausschlaggebend ist die Wirksamkeit, die durch Führung und Management erreicht wird: Die Besten kümmern sich um Chancen statt um Probleme. Sie erkennen in jeder Situation, was zu tun ist, und konzentrieren alle ihre Kraft darauf, dass es auch getan wird.

Die Anforderungen an professionelle Mitarbeiterführung sind hoch: Potenziale freisetzen, Reibungen vermeiden, alle an einem Strang ziehen lassen. Dabei ist Führung kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern eine zwar auf Talenten beruhende, im Wesentlichen jedoch erlernbare Fähigkeit, die ständig weiterentwickelt werden muss. Meist werden immer wieder dieselben drei Kompetenzen als die leistungsfördernden Faktoren erfolgreicher Führungskräfte genannt, in Fallstudien präsentiert und in Lehrgängen für den Führungsnachwuchs oder in Rollenspielen trainiert:

- Sachkompetenz (»Kopf«): das während der Ausbildung erworbene Wissen sowie die im Lauf der Berufstätigkeit angeeigneten Fähigkeiten
- Methodenkompetenz (»Hand«): beispielsweise Moderations- und Präsentationstechniken oder die Fähigkeit, verschiedene Medien zur Informationsbeschaffung zu nutzen

Zehn zentrale Anforderungen an eine Führungskraft

1. Mitarbeiterführung steht an Nummer eins

Höchste Priorität für eine Führungskraft besitzen die Stärkung und die Lenkung der Mitarbeiter.

2. Vorleben statt Vorgeben

Eine Führungskraft bemüht sich nach Kräften, ein persönliches Vorbild für ihre Mitarbeiter zu sein.

3. Selbstmotivation von innen

Eine Führungskraft muss sich immer wieder selbst motivieren können.

4. Teamfähigkeit

Eine Führungskraft muss bereit sein, sich auch selbst führen zu lassen; sie muss sich sowohl in die Führungscrew als auch in das eigene Mitarbeiterteam integrieren.

5. Soziale Intelligenz

Eine Führungskraft muss nicht nur über Fach- und Führungskompetenz, sondern vor allem auch über emotionale und soziale Intelligenz verfügen.

6. Entscheidungskompetenz

Eine Führungskraft trifft Entscheidungen konsequent, aber dabei mit Herz und Verstand.

7. Stärkung anderer

Eine Führungskraft profiliert sich erst dadurch, dass sie andere Führungskräfte heranzieht.

8. Offene Informationskanäle

Eine Führungskraft nutzt die Verbreitung von Informationen nicht als Machtinstrument, sondern kommuniziert gezielt und umfassend.

9. Konfliktbereitschaft

Eine Führungskraft schreckt vor Auseinandersetzungen nicht zurück, führt diese aber sachlich und fair.

10. Empathie

Eine Führungskraft beherrscht die Kunst, sich in andere einzufühlen und ihnen dies auch zu vermitteln.

- **Sozialkompetenz** (»Herz«): die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen; beispielsweise zwischen berechtigten und unberechtigten Ansprüchen von Mitarbeitern abzuwägen oder einen Ausgleich zu suchen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung.

Von der Strategie zum Handeln

Doch das allein genügt noch nicht. Um eine gute Führungskraft zu sein, müssen Sie fähig sein, zu organisieren, sich in andere einzufühlen, Ihre eigene Zeit einzuteilen, Ausdauer zu haben, wirkungsvoll aufzutreten und Mitarbeiter auszubilden. Sie müssen motiviert sein sowie Geduld, Überzeugung und Stärke besitzen. Außerdem müssen Sie Ihre Produkte, Dienstleistungen und die Verkaufsstrategie genau kennen.

Eine der großen Herausforderungen der Führung und des Managements ist es, eine Erfolg versprechende Strategie durch richtiges Handeln zum Laufen zu bringen. Wenn wir über Optionen nachgrübeln, denken wir strategisch. Aber wenn wir Ressourcen – Zeit, Geld, Energie – zuweisen, müssen wir auch entsprechend handeln.

Strategische Ziele erreicht man nicht ohne das richtige Tun: angefangen bei der Entscheidung, welches neue Produkt die meisten Ressourcen erhält, bis hin zu Personalfragen. Dabei laufen Führungskräfte Gefahr, in einem ständigen Konflikt zwischen Denken und Handeln zu leben. Sie dürfen weder zu viel Zeit mit endlosem Nachdenken vergeuden noch vom Tun so in Beschlag genommen sein, dass ihnen keine Zeit mehr bleibt, zu überprüfen, ob ihre Handlungen wirklich zum Ziel führen. Nur wenn hier die Balance gewahrt ist, lassen sich Strategien erfolgreich realisieren. ~

*Uwe Günter-von Pritzbuier ist Volljurist und seit über 15 Jahren als Trainer und Berater tätig.
www.uwe-gvp.de*

LITERATURTIPP

Günter-v. Pritzbuier, U.: Treue Kunden kaufen mehr. Signum, Seedorf 2000.