



# Führungskraft sein, Führung leben

Die Tätigkeit einer Führungskraft ist durch eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Aufgaben gekennzeichnet, für die – so scheint es – immer weniger Zeit zur Verfügung steht. Wir beleuchten einige Aspekte rund um die praktische Seite der Aufgabenbewältigung einer Führungskraft.

## Manager oder Führungskraft?

Liest eine Führungskraft heutzutage die Anforderungen, die an sie gestellt werden, so kann ihr schon angst und bange werden. Zusätzlich verwirrt, dass einerseits von Führungskräften, andererseits von Managern gesprochen wird.

Die Unterscheidung zwischen Führungskraft (Leader) und Manager geht auf wegweisende Artikel von Abraham Zaleznik und Warren G. Bennis zurück, die vor 30 Jahren darauf hinwiesen, dass Führung nicht allein das Vorrecht derjenigen ist, die an der Spitze eines Unternehmens stehen, sondern dass Führung vielmehr auf allen Ebenen wichtig ist. Damit verabschiedete man sich von dem häufig anzutreffenden Irrglauben, Führung sei nur etwas für charismatische Heldenfiguren. Führungskräfte sind normale Menschen und auf allen Ebenen eines Unternehmens anzutreffen.

Die Unterscheidung in Manager und Führungskraft hat ihre Berechtigung, um aufzuzeigen, dass jede Führungskraft nicht nur Aufgaben zu organisieren, zu koordinieren und Menschen einzusetzen hat, sondern dass sie Menschen auch führen muss.

## Die Fähigkeiten der Führungskraft

Laut dem Wissenschaftler Robert L. Katz gibt es drei grundsätzliche Fähigkeiten, die eine Führungskraft auszeichnen: **Fachliche, konzeptionelle und kommunikative Fähigkeiten.** Die fachlichen Fähigkeiten umfassen das Verständnis und die Professionalität im Umgang mit Methoden, Prozessen und Techniken der Branche. Die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten beziehen sich auf den Umgang mit an-

### Einen Teil der Serie verpasst?

Die bisher erschienenen Beiträge der Jahresstaffeln Betriebswirtschaft und Marketing finden Sie als PDF zum Herunterladen unter [www.profirma.de](http://www.profirma.de), Rubrik „Wissen“.

deren Menschen. Schließlich umfassen die konzeptionellen Fähigkeiten das Erkennen von Zusammenhängen, die Erarbeitung von Konzepten sowie die kreative Problemlösung.

Die Gewichtung der Fähigkeiten richtet sich danach, wie hoch die Führungskraft im Unternehmen positioniert ist. So benötigt ein Top-Manager wesentlich mehr konzeptionelle Fähigkeiten, um das Unternehmen als Ganzes zu sehen und strategische Ziele zu entwickeln. Im unteren Managementbereich sind eher fachliche Fähigkeiten gefragt. Für alle Ebenen gleich wichtig sind ausgeprägte Kenntnisse der Kommunikation und Interaktion. Die Abbildung auf

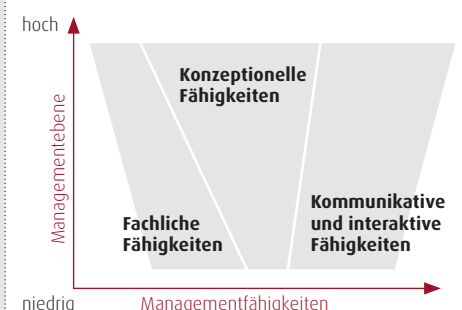
### THEMENÜBERSICHT:

#### UPDATE PERSONALARBEIT

- 12/08 Personalarbeit – Anforderungen und Herausforderungen
- 01/09 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02/09 Ziele und Zielvereinbarungen
- 03/09 Rückmeldung geben, Rückmeldung leben
- 04/09 Binden und Entwickeln von Mitarbeitern
- 05/09 Fördern und Fordern
- 06/09 Und wenn es so nicht mehr weitergehen kann
- 7-8/09 Motivationsfördernde Jobgestaltung
- 09/09 Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 10/09 Führungskraft sein und Führung leben**
- 11/09 Systematische Entwicklung von Leistungsträgern in der Praxis

Mit der **Serie „Praxiswissen update“** können Chefs ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen. In kompakter Form, mit anschaulichen Grafiken und praxisorientierten Checklisten bietet die Serie ein Kompendium des Unternehmerwissens. In der aktuellen Jahresstaffel geht es um das Personalwesen, von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis hin zur Vorbildfunktion der Führungskraft.

## Gewichtung der Fähigkeiten



Seite 76 verdeutlicht, dass mit ansteigender Hierarchieebene der gesamte Umfang der erforderlichen Qualifikationen zunimmt. Diese allgemeinen Fähigkeitsbeschreibungen von Katz hat der US-Wissenschaftler Henry Mintzberg konkretisiert.

## Zehn Rollen einer Führungskraft

Die Managementliteratur geht davon aus, dass Manager reflektierte, systematische Planer sind, die keine regelmäßigen Aufgaben zu erledigen haben und wohl fundierte Entscheidungen fällen. Mintzberg bezweifelte dies und untersuchte den konkreten Arbeitsalltag von Top-Führungskräften. Er fand seine Zweifel bestätigt. Resultat seiner Untersuchungen sind zehn Rollen, die die praktische Tätigkeit einer Führungskraft umschreiben.

Die zehn Rollen werden drei unterschiedlichen Rollensets zugeordnet. Im **ersten Rollenset** geht es um die **Pflege interpersoneller Beziehungen**. Als Repräsentant der eigenen Organisationseinheit ist nicht die konkrete Arbeit der Führungskraft relevant, sondern seine Anwesenheit oder sogar nur seine Unterschrift (Rolle als Symbolfigur). Die Führungskraft ist für die Delegation, Motivation, Mitarbeiterauswahl und -förderung zuständig (Rolle des Leaders). Schließlich ist es wichtig, ein in- und externes Netzwerk aufzubauen und zu pflegen (Rolle des Netzwerkers).

Das **zweite Rollenset** umfasst alle **informellen Aspekte**. Hierbei geht es

um die Wahrnehmungsstärke der Führungskraft und die ihr zur Verfügung stehenden Informationsnetzwerke (Rolle des Beobachters). Die Führungskraft ist ein Sammler und Jäger von Informationen, die er interpretiert, strukturiert und adressatengerecht an Mitarbeiter und Kollegen weiterleitet (Rolle des Informanten). Schließlich vertritt er die Interessen der Mitarbeiter und der eigenen Organisationseinheit nach außen (Rolle des Sprechers).

Die schwierigsten Aufgaben der Führungskraft liegen im **dritten Rollenset**, das die **Entscheiderrollen** beinhaltet. Es gilt, die Zukunft zu antizipieren und die eigene Organisationseinheit wirkungsvoll darauf vorzubereiten (Rolle des Initiators). Unerwartete Probleme und Störungen sind zu lösen und Konflikte zu klären (Rolle des Krisenmanagers) sowie eine rationale und effiziente Zuteilung von Ressourcen vorzunehmen (Rolle des Verteilers). Schließlich schlüpft die Führungskraft häufig in die Verhandlungsrolle (Rolle des Negotiators), bei der sie die Organisationseinheit vertritt.

## Der Alltag sieht anders aus

Bereits Mintzberg führte zahlreiche Studien an, die belegen, dass der typische Manageralltag durch

- > ständigen Zeitdruck,
- > häufige Unterbrechungen und
- > eine hohe Vielfältigkeit der Aufgaben gekennzeichnet ist. Diese Bedingungen verleiten Manager zumeist zu einer „Macher-Mentalität“, die in Kleinunter-

nehmen besonders ausgeprägt zu sein scheint. Die Aufgaben sind zu erledigen, also werden sie erledigt. Nur eine erledigte Aufgabe ist eine gute Aufgabe. Laut Fredmund Malik, einer angesehenen Managementkapazität, ist einer der verheerendsten Denkfehler von Führungskräften genau dieses Machersyndrom. Ihm liegt die Vorstellung zugrunde, dass man Unternehmen quasi wie Maschinen behandelt und führt. Dies ist grundsätzlich falsch. Malik schlägt stattdessen einen dreistufigen Prozess für zu treffende Entscheidungen vor.

## Präzise Bestimmung des Problems, Herausarbeiten aller Alternativen

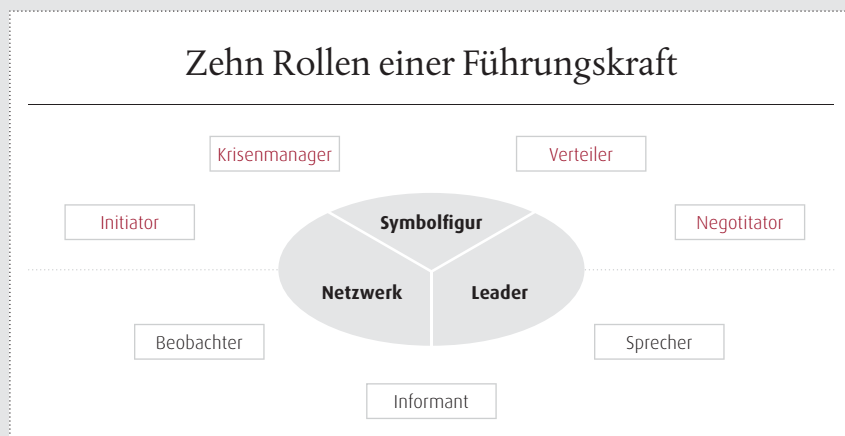
Häufig beschränken sich Manager bei der Entscheidungsfindung nur auf (favorisierte) Ausschnitte. Meist sogar nur auf gut überschaubar und beherrschbare Teilbereiche, auch wenn diese für das eigentliche Problem eher unwichtig sind. Gern wird nach „der einen Ursache“ gesucht und nur diese beachtet und beeinflusst. Dieser häufig anzutreffende Versuch der Zentralreduktion kann zu fatalen Entscheidungen führen, denn in der Regel gibt es nicht nur eine Ursache, sondern ein komplexes Netzwerk an Wechselwirkungen, die als Verbund erfasst werden sollten.

## Analyse der Risiken und Folgen und Festlegung der Grenzbedingungen

Eine Schwierigkeit in der korrekten Einschätzung von Entwicklungen liegt im Zeitverlauf. Viele zeitliche Verläufe sind nicht-linear und haben meist Fern- und Nebenwirkungen, die zu berücksichtigen sind.

## Der Entschluss selbst, dessen Umsetzung und Erfolgskontrolle

Kommt es zu Entschlüssen, fehlt ihnen meistens, besonders bei kleineren Mittelstandsunternehmen, eine grundlegende Strategie. Teilziele werden nicht koordiniert betrachtet, und häufig kommt es zu „Schnellschüssen“. Oft wird auch nach dem Reparaturdienstprinzip verfahren, das heißt, die Aufmerksamkeit wird lediglich auf die gerade aktuellen, eventuell sogar auf die am leichtesten zu lösenden Probleme gelenkt, ohne



**LITERATURTIPP**

**MANAGEMENT + FÜHRUNG**

Management – Die Kernkompetenzen

**Autoren:** C. Bleis, A. Helpup;  
Oldenbourg-Verlag, 2009, 241 Seiten,  
29,80, ISBN: 3486587013

eine Gesamtstrategie einzusetzen. Ferner mangelt es häufig sowohl an einer Erfolgskontrolle als auch an einer auf Kontrollwerten basierenden Zielformulierung.

**Die typischen Fallen umgehen**

Die Arbeitswelt dreht sich immer schneller, die zu berücksichtigenden Aspekte werden scheinbar immer vielfältiger. Zeitdruck, häufige Unterbrechungen und eine hohe Aufgabenvielfalt sind Manageralltag und nehmen eher zu. Im Folgenden stellen wir vier allgemeine Anregungen vor, die helfen können, den täglichen Arbeitsdruck abzumildern.

**1. Anregung:**

**Geben Sie Entscheidungen ab!**

Effektive Führungskräfte treffen wenige, dafür aber gehaltvolle Entscheidungen. Als Führungskraft sollten Sie sich nicht jedes Problems selbst annehmen. Drei Fragen sollten Sie sich bei einer neuen Aufgabenstellung, einem neuen Problem oder einer zu bewältigenden Tätigkeit immer stellen:

- > Ist das Problem überhaupt mein Problem?
- > Ist das Problem ein Einzelfall oder ein Grundsatzproblem?
- > Und: Worum geht es bei diesem Problem wirklich?

**Ist das Problem überhaupt mein Problem?**

Eine Führungskraft, die viele Entscheidungen treffen muss, ist nicht gut organisiert oder führt nicht richtig. Entweder trifft sie Entscheidungen, die ihre Mitarbeiter ebenfalls treffen könnten, sodass das „Problem“ eigentlich darin besteht,

nicht genügend Aufgaben zu delegieren. Es kann natürlich auch Situationen geben, in denen eine Führungskraft viele Grundsatzentscheidungen treffen muss. Das bedeutet aber zumeist, dass der Unternehmensbereich, für den die Führungskraft verantwortlich ist, noch nicht richtig strukturiert ist. Führungskräfte, die zu viele Entscheidungen selbst treffen, werten ihre eigene Arbeitssituation auf, wenn sie mehr Aufgaben delegieren und ihr Arbeitsumfeld besser organisieren.

**PRAXISTIPP:** Stellen Sie sich bei jeder neuen Aufgabe, bei jedem neu auftretenden Problem immer zuerst die Frage: Ist das überhaupt mein Problem? Wie Sie anschließend weiter vorgehen können, sehen Sie an der Eisenhower-Matrix (siehe unten).

**Ist das Problem ein Einzelfall oder ein Grundsatzproblem?**

Einzelne auftretende Probleme sind immer anders zu behandeln als Grundsatzprobleme. Einzelfälle können pragmatisch, individuell und meist sofort gelöst werden. Häufig wird dabei auch improvisiert. Dagegen erfordern generelle oder einschneidende Probleme Grundsatzentscheidungen. Diese regeln wiederkehrende Fragen. Dabei gilt es, eine prinzipielle Entscheidung zu treffen, Regeln aufzustellen oder einen Rahmen festzulegen. Grundsatzentscheidungen sind häufig von allgemeinem Interesse für den gesamten Verantwortungsbereich der Führungskraft und haben meistens weitreichende finanzielle oder personelle Konsequenzen. Häufig betreffen Grundsatzentscheidungen den Umgang miteinander oder das Verhältnis zu anderen.

**PRAXISTIPP:** Lösen Sie Einzelfälle in der Regel sofort, pragmatisch und individuell. Nehmen Sie sich dagegen für Grundsatzentscheidungen Zeit (siehe Zeitfenster), denn die Folgen dieser Entscheidungen werden Sie noch lange spüren.

**Worum geht es wirklich?**

Grundsatzprobleme, mit denen sich Führungskräfte vorwiegend beschäftigen sollten, betreffen häufig komplexe

Problemlagen. Während einfache und komplizierte Problemstellungen gelöst werden können, gilt dies nicht für komplexe Probleme. Auf sie kann eine Führungskraft mit ihren Entscheidungen nur einwirken, sie aber nie vollständig lösen. Dafür sind komplexe Probleme zu undurchsichtig, mit zu vielen Wechselwirkungen versehen und im Zeitablauf nicht gleichbleibend. Will man ein grundsätzliches Problem systematisch angehen, helfen die folgenden vier Fragen:

- > Welche Einflussfaktoren bestimmen das Problemfeld?
- > Wie hängen diese miteinander zusammen?
- > Welche Einflussfaktoren sind beeinflussbar, welche nicht?
- > Wie kann man die beeinflussbaren Einflussfaktoren messen?

**PRAXISTIPP:** Hilfreich für die Erfassung einer komplexen Problemstellung und ihrer vielschichtigen Einflussfaktoren ist es, sie bildhaft festzuhalten. Das „Mind Mapping“ ist hier eine gebräuchliche Methode, um schnell und skizzenhaft einen Überblick zu gewinnen. Systematischer geht die Netzwerktechnik vor.

**2. Anregung:**

**Schaffen Sie sich Zeitfenster!**

Sich mit grundsätzlichen Aufgaben zu beschäftigen, ist zeitintensiv und benötigt neben Ruhe auch einen „freien“ Kopf. Feststehende Zeitfenster sind eine gute Möglichkeit, sich Freiräume im Tagesablauf für diese Art der Denkarbeit zu schaffen. Ein befreundeter Manager richtet diese Zeitfenster sogar

	Dringlich	Weniger dringlich
Wichtig	<b>A-Aufgabe</b> selbst, sofort	<b>B-Aufgabe</b> selbst, später, delegieren
Weniger wichtig	<b>C-Aufgabe</b> delegieren	<b>Ablage/ Papierkorb</b>

nach seiner „biologischen“ Uhr aus. Er hat festgestellt, dass er sich zwischen zehn und zwölf Uhr am besten konzentrieren kann. In dieser Zeitspanne sind seine Gedanken am vitalsten. Seit vier Jahren werden in diesen zwei Stunden keine Telefongespräche von seiner Sekretärin durchgestellt, und er ist nur in sehr dringenden Fällen zu erreichen. Während dieser Zeit arbeitet er häufig an Grundsatzentscheidungen für sein Unternehmen oder bereitet wichtige Telefongespräche mit A-Kunden vor.

### Wie verschafft man sich Zeit?

Sicherlich sind Zeitfenster ein Luxus. Wie schafft man sich ein solches Zeitfenster, wenn der Terminkalender dafür keine Möglichkeit lässt? Der beste Ansatzpunkt, sich Zeit zu schaffen, ist, Aufgaben abzugeben.

Dwight D. Eisenhower sagte einst: „Eine Arbeit lacht mich an! ... und mir kommen vier Fragen in den Sinn: Warum ich? Warum jetzt? Wer sonst könnte das machen? Warum so perfekt? Dies führte zur bekannten, links unten abgebildeten Eisenhower-Matrix. Jede von Eisenhower sich immer wieder selbst gestellte Frage zielte einzig auf die Schaffung von Freiräumen ab. Die erste und wichtigste Frage ist: Ist das Problem überhaupt mein Problem?

Handelt es sich um C-Aufgaben, sollte grundsätzlich delegiert werden. Auch B-Aufgaben sind zum Teil gut zu delegieren. Wenn es sich dabei um Aufgaben mit komplexen Problemstellungen handelt, ist die Bildung von Projektteams möglich, die der Manager initiieren kann und deren Ergebnisfortschritt ihm immer wieder berichtet wird.

**PRAXISTIPP:** Bei der Übertragung von Aufgaben an andere ist es wichtig, Klarheit zu schaffen. Das bedeutet: (1) zu schildern, was getan werden soll und was die Aufgabe im Einzelnen umfasst; (2) die Bedeutung der Aufgabe zu erklären. Warum ist diese Aufgabe wichtig? Der Aufgabe Sinn geben. (3) Konkrete Ergebnisse benennen, die erzielt werden sollen. Schließlich übergeben Sie (4) eindeutig und klar die Verantwortung und setzen (5) ein Kontrolldatum

beziehungsweise bei längeren Aufgaben Meilensteine.

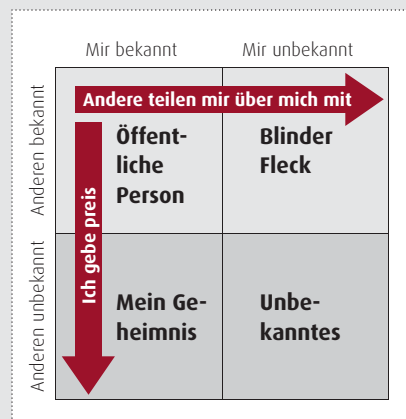
Zur letzten Eisenhower-Frage „Warum so perfekt?“, Man benötigt rund 20 Prozent der Zeit, um eine Aufgabe zu 80 Prozent zu erfüllen. Für die restlichen 20 Prozent bis zur „perfekten“ Aufgabenlösung benötigt man die restlichen 80 Prozent der gesamten notwendigen Zeit. Es erscheint häufig sinnvoll, sich zu fragen: Welche meiner Aufgaben muss ich perfekt abliefern? Bei welchen kann ich mit einem 80-prozentigen Ergebnis leben?

### 3. Anregung:

#### Reflektieren Sie Ihr Handeln!

Das Johari-Fenster (siehe unten) zeigt auf eine einfache, aber sehr anschauliche Weise, warum die Selbstreflexion eine so wichtige Rolle im Rahmen des Selbstmanagements spielt. Es ordnet die einem selbst und anderen jeweils bewussten und unbewussten Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale in eine Vier-Felder-Matrix. Vor allem die nicht-öffentlichen Bereiche sind es, die Beziehungen ganz wesentlich bestimmen.

Feedback ist eine sehr effektive Methode der Selbstreflexion, die darauf abzielt, die Quadranten „Blinder Fleck“ und „Unbekanntes“ zu erkunden. Der dadurch mögliche Vergleich von Selbst- und Fremdbild kann den „öffentlichen“ Bereich vergrößern. Dies hat einen zumeist positiven Effekt auf die Beziehungen zu anderen Menschen, da die Wirkung des eigenen Verhaltens (Fremdbild) vermehrt den eigenen Absichten (Selbstbild) entspricht.



**PRAXISTIPP:** Typische Fragen, die der Selbstreflexion einer Führungskraft nach bestimmten Situationen dienen:

- > War mein Handeln gut?
  - > Habe ich etwas bewirkt?
  - > Wie habe ich mich persönlich auf diese Situation vorbereitet?
  - > Habe ich eher gebremst?
  - > Bin ich Kompromisse eingegangen?
  - > Habe ich die anderen berücksichtigt?
- Selbstreflexion ist nur sinnvoll, wenn sich daraus Konsequenzen ergeben. Am Ende jeder Selbstreflexion sollte die Frage stehen: „Was lerne ich daraus?“

### 4. Anregung:

#### „Führen“ Sie Ihre Mitarbeiter richtig!

Der Begriff Führungskraft beinhaltet, dass man Mitarbeiter führt, was bedeutet, Menschen dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu handeln. Führung wurde und wird in Unternehmen auch heute noch häufig über das Leitungsprinzip geregelt. Dabei ist die Führungskraft der Leiter, der mit einer definierten Entscheidungsgewalt einer Gruppe vorsteht. Seine Aufgabe ist die Wissensweitergabe, die Auftragserteilung und die begleitende Motivation. Diese Sichtweise gilt heute als antiquiert.

Führung bedeutet immer weniger die mit Macht verbundene Herrschaft, sondern immer mehr die Kunst, Menschen dazu zu bringen, dass sie für ein gemeinsames Ziel handeln. Dies hat viel mit dem Thema Motivation zu tun.

**PRAXISTIPP:** Wichtige Motivationsinstrumente einer Führungskraft sind Ziele, Kontrolle und Kritikgespräch. Aus dieser vereinfachten Formel kann man folgende Merksätze entwickeln:

- > Ziele initiieren Verhalten.
- > Ziele ohne Kontrolle sind sinnlos.
- > Kontrolle ohne Feedback ist sinnlos.
- > Feedback nur als negative Kritik ist demotivierend.

#### Die Autoren:

**Prof. Dr. Christian Bleis** lehrt an der HWR Berlin und ist Berater der Goldpark GmbH.

**Prof. Dr. Antje Helpup** ist Unternehmensberaterin und lehrt an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel