

## Führung mit Leidenschaft

Eika Schoenmakers

„Führung - das geht doch bei einem guten Team und mit ein bisschen Talent dafür nebenher!“ Ist dem so? Geht Führung wirklich „nebenher“?

### Anforderungen an Führungskräfte

Dem Thema Mitarbeiterführung kommt eine immer größere Bedeutung zu. Warum dies so ist, beantwortet uns der Blick auf unsere derzeitigen Rahmenbedingungen, in denen Führung im Arbeitsalltag passiert:

Wir leben in einer (Arbeits-)Welt, in der der Anspruch der Kunden stetig steigt. Auch wird der Dienstleistungs- und Servicecharakter bei unserer Arbeit immer wichtiger. Es werden anspruchsvollere Arbeitssysteme und Arbeitsorganisationen genutzt beziehungsweise eingeführt. Gleichzeitig ist die Stabilität und Laufzeit von Bestehendem von immer kürzerer Dauer.

An dieser Stelle gilt es die Mitarbeiter mitzunehmen und bei Veränderungen einzubinden. Durch gute Führungsarbeit müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Leistung möglich ist.

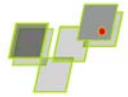
Veränderungen sind ständiger Begleiter unserer Arbeit und prägen auch das Zusammenspiel an den Schnittstellen in unserem Tagesgeschäft. Und da bekanntlich nicht alle Menschen bei Veränderungen in Jubel ausbrechen, kommt gerade in veränderlichen Zeiten den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

### Erfolgreiche Führungskräfte müssen

- sich ihrer Rollen und Aufgaben bewusst sein und diese aktiv annehmen. Sie müssen auch in die Führungsrollen gehen, die Ihnen nicht ganz so angenehm sind.
- unternehmerisch denken und handeln und somit, gemeinsam mit ihrem Team, ihren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten.
- die Alltagssituationen beherrschen.
- Konflikte im Team und an den Schnittstellen erkennen und bearbeiten.
- sich fragen, wie sie ihren und den Wirkungsgrad ihrer Mitarbeiter erhöhen können.
- sich bewusst sein, dass die Anforderungen an sie steigen und für sich Mechanismen finden, die sie vor Überlastung schützen.

### Operative Führung

Führung kostet Zeit. Nicht jeder Führungskraft fällt es leicht mit dem erforderlichen Maß an Beständigkeit in der Rolle zu bleiben und die Führungsaufgaben kontinuierlich anzugehen. Denn im Tagesgeschäft bedeutet dies: man muss sich Zeit für Führung nehmen, die dann an anderer Stelle fehlt. Jedoch ist es nun einmal notwendig sich hierfür regelmäßig Raum zu schaffen, wenn man als Führungskraft erfolgreich sein möchte und auch als solche von den Mitarbeitern und den höheren Hierarchieebenen akzeptiert werden möchte! Führungskraft sein bedeutet,



dass man sich seiner Aufgaben bewusst sein muss und diese aktiv annimmt, auch wenn man meint „eigentlich gar keine Zeit dafür zu haben“.

Schauen wir uns die operativen Führungsaufgaben einmal genauer an. Jeder Mitarbeiter muss seinen Vorgesetzten in allen vier Bereichen (siehe Abbildung unten) spüren. Dann fühlt er sich auch gut „geführt“ und ist in der Lage optimale Leistung zu erbringen. Nur so kann auch ein erfolgreiches und vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten entstehen. Der Mitarbeiter merkt, dass sich die Führungskraft die „Zeit“ für ihn nimmt und fühlt sich wertgeschätzt als Person.

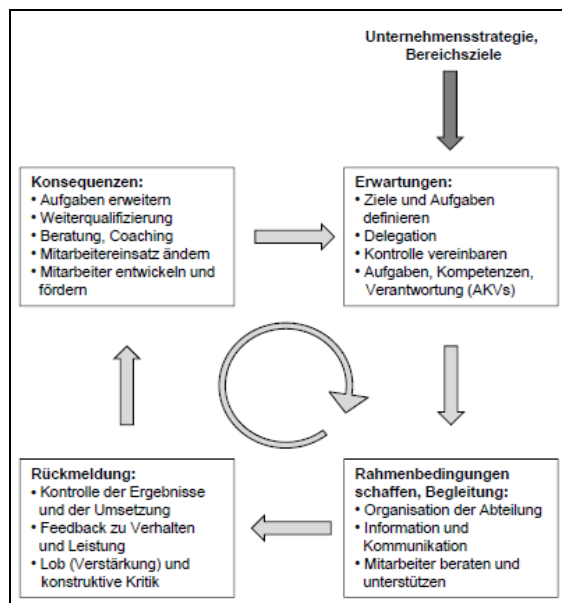


Abbildung: Operative Führungsaufgaben – vier Wirkungsbereiche erfolgreicher Führung

Auch lohnt es sich, sich als Führungskraft in regelmäßigen Abständen, ggf. mit professioneller Begleitung, zu reflektieren und sich zu fragen, ob man die Führungsinstrumente, das Handwerkszeug, richtig anwendet und nutzt.

Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass ja in der Regel ein Team und nicht nur Einzelpersonen zum Erfolg zu führen sind.

Schon bei der Betrachtung der operativen Führungsaufgaben, quasi dem führungstechnischen Arbeitsalltag einer Führungskraft, wird ersichtlich, dass Führung eben nicht „nebenher“ geht, sondern man sich aktiv Zeit hierfür einplanen und nehmen muss.

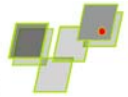
### Strategieumsetzende Führung

Aus der Unternehmensstrategie leiten sich die Bereichs- bzw. die Abteilungsziele unmittelbar ab. Wichtig ist, dass die Führungskraft diese bei ihren Entscheidungen im Tagesgeschäft nicht aus den Augen verliert. So sollten zukunftsbeeinflussende Entscheidungen, wie zum Beispiel

- das gut durchdachte und bei Bedarf modifizierte Anforderungsprofil für die Suche neuer Mitarbeiter
- Personalentwicklungsmaßnahmen mit Auswirkungen auf die Erreichung der Bereichsziele
- Stellvertreterregelungen zur Förderung von Potenzialen, zur Entlastung von Teammitgliedern bzw. der Führungskraft oder zur Verteilung von Wissen
- Nachfolgeplanung
- etc.

immer mit dem Blick durch die strategische Brille getroffen werden. Hiermit ist gemeint, dass sich die Führungskraft unter anderem folgende Fragen stellen muss:

- Was muss ich heute tun oder entscheiden, damit ich morgen erfolgreich bin und zur Erfüllung



der Unternehmensstrategie beitragen kann?

- Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und welches Wissen brauche ich hierzu zukünftig in meinem Team?
- Wer kann welche Aufgaben am besten übernehmen?
- Wo können Konflikte entstehen?
- Ist jeder meiner Mitarbeiter seinen Stärken entsprechend eingesetzt?
- Muss ich am Mitarbeiterereinsatz etwas ändern?
- Weiß jeder was er zu tun hat, welches die vor- und nachgelagerten Prozesse sind und warum seine Aufgabe wichtig und von Bedeutung ist?
- Ist es mir gelungen mein Team kommunikativ zu durchdringen und einen guten Informationsfluss zu gewährleisten?

## Fazit

Gute und erfolgreiche Führung geht nicht „nebenher“. Wenn Führung ein Randthema ist, wird Führung auch nur als Randthema bearbeitet – wir alle wissen, was das bedeutet: Entscheidungen werden wie immer oder im schlimmsten Fall gar nicht getroffen, gute Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, es fehlt an Leaderpersönlichkeiten in den Teams, die Führungskräfte sind zu tief im Tagesgeschäft eingebunden und kümmern sich um viele Dinge, die auch andere Teammitglieder übernehmen könnten, Bereiche entwickeln sich nicht oder nur langsam weiter, et cetera.

Führung ist trainierbar. Vergleicht man gute Führungskräfte in den Unterneh-

men mit Spitzensportlern, dann lässt sich folgende Parallele ziehen: Spitzensportler sind sehr gute Performer. Und sie trainieren jeden Tag, lassen sich beraten, coachen und reflektieren ihre Leistung. Gute Führungskräfte machen es ähnlich und sind sich dessen bewusst, dass Führung ein Feld ist, in dem man nie auslernt. Gerade das macht die Führungsposition für sie auch so interessant und spannend. Erfolgreiche Führungskräfte gehen jeden Tag gerne und mit voller Leidenschaft in die Führungsrollen und kennen ihren Beitrag, den sie für den Erfolg des Unternehmens leisten - gemeinsam mit ihrem Team, welches sie immer wieder stärken und auf das sie sehr stolz sind!

Zur Autorin:

**Eika Schoenmakers** beschäftigt sich seit 1997 hauptberuflich mit dem Thema Personal und Führung und ist seit 2005 Trainerin, Beraterin und Coach mit den Arbeitsschwerpunkten

- Führungskräftetraining
- Teamentwicklung und
- strategisches Personalmanagement

