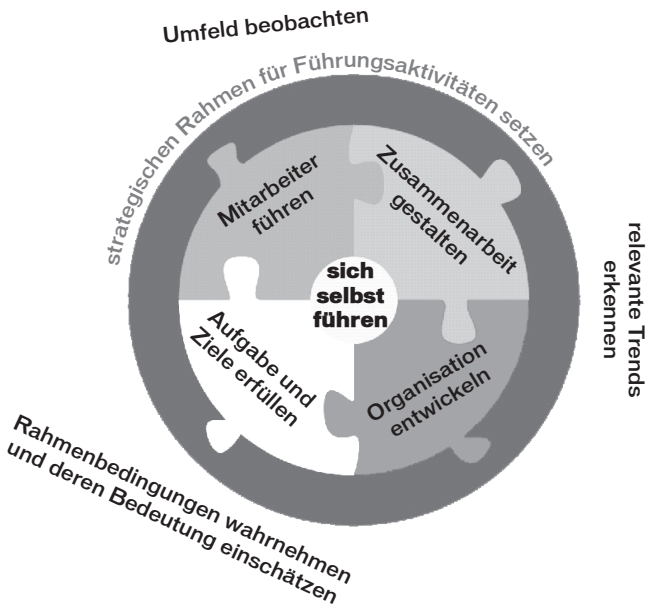


Das Führungspuzzle – Welche Führungsaufgaben stehen im Fokus?

„Du nennst Dich einen Teil und stehst doch ganz vor mir?“
(Goethe, Faust 1)

Das folgende Kapitel stellt wesentliche Bereiche der Führung vor, die ineinandergreifen müssen, um erfolgreiche Führungsarbeit möglich zu machen.

Mit unserem Führungspuzzle (Leadership in Nonprofit-Organisationen, Simsa/Patak, Linde-Verlag 2008) haben wir eine einfache Landkarte als Orientierung für Führungskräfte entwickelt. Das Modell beschreibt die wesentlichen Felder der Führung und bietet damit einen Raster für die Aufgaben einer Führungskraft. Wir hatten zuvor bemerkt, dass uns in vielen Konzepten, der Literatur und der Praxis ein zentraler Bestandteil fehlte: die Führung der eigenen Person, die Selbstführung. Diese ist unserer Meinung nach der Kern jeglicher Führung. Rund um diesen Kern gruppieren wir die vier Aufgabenfelder der operativen Führung, die den Alltag jeder Führungskraft ausmachen, nämlich die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team, die Entwicklung der Organisation und die Führung der fachlichen Arbeit, die Erfüllung von Aufgaben und Zielen. Dies alles findet im Rahmen eines sechsten Feldes statt, dem strategischen Führungshandeln. Der siebente Aufgabenbereich schließlich verweist auf das jeweils relevante Umfeld, auf den Kontext, in dem Führung stattfindet.



Sieben Führungsaufgaben

Im Folgenden wollen wir das Puzzle kurz beschreiben und in Bezug zu den dann folgenden Beiträgen der Führungskräfte setzen. Uns interessiert, wie sehr wir unser Puzzle in den einzelnen Beiträgen wiederfinden – welche Aspekte deutlicher und welche weniger beleuchtet werden und welche konkreten Beispiele für die Umsetzung unserer Puzzlesteine in die Praxis zu erkennen sind.

Es wäre verlockend, daraus allgemeine Aussagen abzuleiten. So wird etwa in den vorliegenden Beiträgen der erfahrenen Führungskräfte sehr zentral auf den Aspekt der Selbstführung, der Authentizität und der eigenen Persönlichkeit verwiesen. Daraus kann nicht unbedingt geschlossen werden, dass dies für alle Führungskräfte sehr wichtig ist. Erstens ist unser Sample mit 39 Personen eher klein und zweitens haben wir nur Führungskräfte eingeladen, die uns besonders erfolgreich und reflektiert erschienen. Ihre Aussagen zeigen allerdings, was diesen Personen wichtig scheint und in den Sinn kommt, wenn sie nach besonders wichtigen Erfahrungen und Erfolgsgeheimnissen gefragt werden.

1. Sich selbst führen

Wer andere führt, muss zuerst bei sich selbst beginnen. Ein Teil des Erfolgs vieler Führungskräfte resultiert sicher aus der persönlichen Ausstrahlung und Vertrauenswürdigkeit. Die jüngste Popularität des Themas „Leadership“ rückt die Bedeutung der Person wieder stärker in den Mittelpunkt und damit Themen wie persönlichen Mut, Entscheidungsfreude, klare, spürbare eigene Werte und Ziele, eine persönliche Vision etc. Selbstführung bedeutet auch, den Umgang mit sich selbst auf der körperlichen, der psychischen und der geistigen Ebene zu reflektieren und gesund zu gestalten. Sich selbst führen meint auf einer simplen Ebene, die eigene Arbeitsorganisation im Griff zu haben, professionell und mit der nötigen Selbstdisziplin verlässlich und berechenbar zu agieren. Dies gibt Mitarbeitern Sicherheit. Letztlich gipfelt diese Fähigkeit der Selbstführung in einer Haltung, d.h. der grundsätzlichen Einstellung, die man Menschen und Organisationen gegenüber an den Tag legt. Dies ist der Grund dafür, dass ein und dasselbe Führungsinstrument wie beispielsweise ein Mitarbeitergespräch so unterschiedlich interpretiert und wahr-

genommen werden kann. Viele erfolgreiche Führungskräfte können diese Haltung in einem Motto oder einer Devise (z.B.: „Freundlich zum Menschen, aber hart in der Sache.“) zusammenfassen und dann auch glaubhaft leben.

Dieser Aspekt von Führung dominiert in den Beiträgen der Führungskräfte. Viele Texte heben hervor, dass ohne den Aspekt der Selbstführung jedes Führungskonzept blutleer ist. Prinzipien, Haltungen, ein eigener Führungsstil können sich nur vor dem Hintergrund der eigenen Persönlichkeit entwickeln. Was für den einen goldrichtig ist, ist für den anderen grundverkehrt. Wenn Peter Müller (Klinger-Holding) schreibt: „... dies hat durchaus mit Eigenschutz und meinem vorsichtigen Grundcharakter zu tun, da ich auch im privaten Bereich Neues nur dann anstrebe, wenn es mir kontrollierbar erscheint ...“, dann trifft er damit exakt den Punkt, den wir in sehr vielen Beiträgen erkennen: Man kann nur das erfolgreich umsetzen, was zu einem passt. Und so gilt es zuallererst einmal, sich selbst zu erkunden, zu beobachten und kennenzulernen.

Thomas Balgheim schreibt, dass authentisches Führen schon in Zeiten positiver Entwicklungen durchaus schwierig sein kann, dass aber die große Herausforderung in konsistentem und authentischem Handeln in Krisensituationen besteht. Friedhelm Boschert übertitelt seinen Beitrag mit: „Sich selbst führen und dann die anderen“. Christoph Bründl spricht von der Bedeutung vorbildlichen Selbstmanagements und davon, dass er als Führungskraft zuallererst auch Vorbild und gutes Beispiel sein muss. Deshalb, und weil er auch Vorbild in punkto Energie sein möchte, sieht er als entscheidend, wie viel eine Führungskraft in ihren Körper, in ihren Geist, ihre Seele und Energie investiert. Damit ist auch das Thema permanente Regeneration als entscheidender Faktor angesprochen. Gerhard Matschnig nennt mit Anforderungen an Resilienz ein ähnliches Thema.

Die große Bedeutung der eigenen Arbeitsorganisation hebt Kirsten Kern hervor: Als Mutter und Managerin sieht sie die Organisation sämtlicher Lebensbereiche und große persönliche Zeitdisziplin als wichtige Voraussetzung, um Zeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen. Nicht nur muss man Menschen generell mögen, schreibt Andreas Hagedorn, man muss auch sich selbst mögen und über Selbstführungsqualitäten verfügen, um füh-

ren zu können. Bettina Glatz-Kremsner erläutert die Notwendigkeit, auf die innere Stimme zu hören, um glaubwürdig zu bleiben. Silvia Emrich beschreibt, wie ihr Selbstreflexion und Bemühungen, sich ehrliches Feedback zu holen, dazu verhalfen, Selbstzweifel nicht als Schwäche, sondern als notwendigen Schritt in der eigenen Entwicklung zur erfolgreichen Führungskraft zu erkennen. Sie bringt es auf den Punkt: „Erkenne dich selbst, steh zu dir und finde deinen Weg!“ Dies klingt selbstverständlich, die Häufigkeit der Beiträge, die diesen Aspekt betonen, deutet aber darauf hin, wie herausfordernd und gleichzeitig wichtig es ist, einen eigenen Weg zu entwickeln und zu leben.

2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen

Hier geht es um die Fähigkeit, Menschen einschätzen und mit ihnen umgehen zu können, deren Fähigkeiten und Potenziale, aber auch deren Grenzen zu erkennen, um sie letztlich optimal führen zu können. Mitarbeiter zu führen bedeutet, die Entwicklung jeder einzelnen Person aufmerksam zu beobachten, zu thematisieren und mitzusteuern, zu fördern und zu fordern.

Die Führung der direkt zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht in sehr vielen Beiträgen im Mittelpunkt. Dies überrascht nicht, haben wir doch bewusst nach Führung und nicht nach Management gefragt. Auffallend erscheint, wie oft in dem Zusammenhang vom Menschenbild die Rede ist, also von der grundsätzlichen Haltung, die ich als Führungskraft gegenüber Menschen im Allgemeinen und meinen Mitarbeitern im Besonderen einnehme. Gerhard Lassnig bringt es auf den Punkt mit seinen 4 M's: „Man muss Menschen mögen.“ Auch Andreas Hagedorn schreibt: „Wer führen will, muss Menschen mögen“ und Sepp Tschernutter formuliert sehr pointiert: „Sei kein Arschloch“. Wolfgang Polt widmet sich dem Aspekt der unmittelbaren Führung von Menschen mit seiner frei nach Schopenhauer interpretierten „Stachelschweinproblematik“, der ständigen und herausfordernden Regulierung von Distanz und Nähe.

Elfriede Jarmai und auch Willi Schenker erklären, dass Menschen normalerweise nicht geführt werden wollen, sondern es bevorzugen, frei und unabhängig zu handeln, und nur in Extremsituationen jemanden suchen

und jemandem folgen, der bestimmt, wo es langgeht. Eine Thematik, die Erich Schönleitner mit seiner Philosophie der langen Leine ebenso beschreibt wie auch Peter Braumüller, der die Bedeutung des Einbezugs von Mitarbeiterinnen in Veränderungsprozesse unterstreicht. Kirsten Kern betont, wie wichtig es ist, sich Zeit für die eigenen Mitarbeiter zu nehmen, für Vertrauen, Respekt und Wertschätzung zu sorgen. Für Olivia Khalil ist Beziehungsmanagement grundlegender Bestandteil einer gelungenen Unternehmensführung, dieses erfordert Empathie und auch die Fähigkeit, sich intuitiv auf Situationen und Personen einzulassen. Robert Oberndorfer beschreibt die der Kommunikation zugrunde liegende Haltung. So legt er in der Führung von Mitarbeitern auf Ressourcenorientierung statt Defizithaltung Wert, d.h. er fokussiert darauf, was Einzelne können, und weniger darauf, was sie nicht können. Reinhard Dörflinger beschreibt, wie er mittels klarer Kontrakte definiert, was er sich selbst vorbehält und was in der Verantwortung seiner Mitarbeiter liegt.

Der Aspekt des Förderns, des positiv auf Menschen Zugehens, wird also häufig genannt, konfliktäre Aspekte eher weniger. (Siehe dazu auch die Ausführungen von Kai Romhardt im dritten Teil des Buches.) Ein Umstand, der vielleicht auch darauf zurückzuführen ist, dass viele der Autorinnen und Autoren höhere Führungskräfte sind. Der Umgang mit demotivierten Mitarbeitern scheint wohl eher ein Thema der unteren Führungsebenen zu sein. Regina Prehofer nennt allerdings „Fördern und Fordern“ als zentral, ebenso wie Christine Tschüscher, die sagt: „Zutrauen heißt fördern und fordern“.

Einige Führungskräfte thematisieren auch kritische Situationen, etwa Andreas Ludwig, der von der Notwendigkeit sichtbarer Konsequenzen spricht, wenn sich der erwünschte Erfolg nicht einstellt, oder Thomas Balgheim, der die Herausforderung anspricht, die unangenehme Entscheidungen an die eigene Authentizität stellen. Er führt an, dass die Kombination von „harten Schnitten“ und „neuem Wachstum“ immer mehr zum Führungsalltag wird und Authentizität und Menschlichkeit des Managers vor ganz neue Herausforderungen stellt. Erich Schönleitner balanciert den Widerspruch zwischen Organisation und Person mit der Orientierung: „smart im Kontakt, tough in der Sache“.

3. Die Zusammenarbeit gestalten

Dieser Puzzlestein liegt eng neben jenem der Führung einzelner Mitarbeiterinnen, fokussiert aber nicht auf einzelne Personen, sondern auf Relationen, die Zusammensetzung von Teams und die Gestaltung von Kooperation. Viele exzellente Solisten geben noch lange kein gutes Orchester. Und so stellt sich auch die Frage, wie die Zusammenarbeit am besten zu organisieren ist. Wie gestalte und organisiere ich Meetings und Kooperation? Wie stelle ich Teams zusammen? Dies kann bei der Frage der räumlichen Gestaltung der Büros beginnen, beinhaltet die Definition von Regeln der Zusammenarbeit, die Gestaltung der Teamkultur und die Organisation von Feedback und Reflexion im Team.

Der Schwerpunkt der Beiträge, die diesen Fokus ansprechen, liegt auf Fragen der Teamzusammensetzung: Gerhard Lassnig sagt explizit, er stecke sehr viel Energie und Gedanken in den Aufbau und die Zusammensetzung seines Teams. Er versuche Teams bewusst aus einer Mischung von drei unterschiedlichen Typen zusammenzustellen, was deren persönlichen Zugang zu Veränderung betrifft. Auch Karin Mair widmet ihren Beitrag der bewusst heterogenen, bunten und diversen Zusammensetzung ihrer Mannschaft. Mit ihrer Empfehlung „Stelle unbedingt auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, mit denen du im ersten Moment nichts Konkretes anzufangen weißt, die dich aber auf einer persönlichen/ungewöhnlichen/intellektuellen Ebene ansprechen“ wendet sie sich ausdrücklich gegen die Tendenz, Teams aus möglichst ähnlichen Persönlichkeiten zusammenzusetzen. Jolanta Skuratko fördert Teamarbeit, indem sie besonders auf das Respektieren von Individualität Wert legt. Jürgen Herz thematisiert die Balance von Individualität und Gemeinsamkeit im Team. Er beschreibt, wie er Teamleistungen steigert, indem er im Team offen über die Ziele jedes Einzelnen spricht.

Zwei Beiträge sprechen das Thema Teamkultur mithilfe musikalischer Metaphern an: Wenn Ergebnisse und Ziele stimmen, dann lässt Erich Schönleitner viel Freiraum und versucht sich in den Takt der jeweiligen Geschäftseinheit einzuschwingen. Christine Tschüscher sieht Energie im gemeinsamen Rhythmus, den sie als Führungskraft bisweilen auch zu beeinflussen versucht.

4. Die Organisation entwickeln

In diesem Feld steht das Erkennen von und das Denken in Strukturen und Prozessen im Vordergrund. Führung besteht nicht nur darin, direkt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und deren Zusammenarbeit zu gestalten, sondern auch indirekt im Gestalten von Prozessen, Regeln und Strukturen. Matthias Limbeck sieht seine wesentliche Leistung als Führungskraft darin, eine Unternehmenskultur zu kreieren, die auf der Basis einer klaren und verständlichen Struktur ruht. Er betont die Notwendigkeit von klaren Aufbau- und Ablauf- sowie auch Zielstrukturen, die transparent gestaltet und möglichst gemeinsam erarbeitet werden sollten. Christine Tschüscher berührt das Thema in abstrakterer Form, indem sie vom Rhythmus der Organisation schreibt: „Der Rhythmus gibt eine ‚Linie‘, einen Weg und einen Rahmen für ein gemeinsames Agieren vor, an dem sich alle Beteiligten anhalten können.“

Die Entwicklung der Organisation wird in vielen Beiträgen eher indirekt angesprochen. Häufig in Zusammenhang mit persönlichen Haltungen und Einstellungen. So schreibt Olivia Khalil über die Notwendigkeit von Geduld und Beharrungsvermögen, da z.B. der Aufbau einer Unternehmenskultur, das Einführen von Leistungsstandards oder das Erarbeiten von Abteilungsstrukturen oft langwierige Prozesse seien. Ganz ähnlich Christoph Badelt; auch er thematisiert die persönliche Herausforderung, die größere Changeprozesse an die eigene Geduld stellen. Reinhard Dörflinger spricht die Notwendigkeit klarer Führungsstrukturen an, in seinem Fall die klar definierte Arbeitsteilung zwischen Geschäftsführung und Präsidenten.

5. Die Aufgaben und Ziele erfüllen

Die Führungsleistung wird letztlich am Erreichen von Zielen und der Umsetzung von Strategien gemessen. Eine wesentliche Führungsaufgabe besteht also darin, Messgrößen, Kennziffern und Indikatoren zu identifizieren, entsprechende Erfassung zu organisieren und eine regelmäßige Evaluation sicherzustellen. Relevante Fragen in diesem Aufgabefeld sind die Definition fachlicher Standards, das Identifizieren und Beschreiben relevanter An-

spruchsgruppen und Benchmarks, der Umgang mit Fehlern und Prozessen mit dem Ziel fachlicher Verbesserung und kontinuierlichen Lernens.

Elfriede Jarmai spricht dies sehr deutlich an. Sie erkennt in der Klarheit im Hinblick auf Ziele und Aufgaben die Basis erfolgreicher Führung. Andreas Ludwig betont klare Zieldefinitionen als notwendige Begleiter von Vertrauen und Handlungsfreiräumen. In Zusammenhang mit der Entwicklung von Leistungsorientierung und Fehlerkultur muss immer klar sein, welches Ziel zu erreichen ist und wie Erfolg definiert ist. Wolfgang Polt nennt das Thema auch, beobachtet aber, dass Führung, die aus großer persönlicher Distanz passiert und nur über allgemeine Regeln, Indikatoren und Kennzahlen wirkt, oft Widerstände hervorruft und als „inhaltsleeres Führen“ erlebt wird. Peter Müller (Schmitt Enertec) betont in dem Zusammenhang, dass Flexibilität für jeden Einzelnen erst durch klar definierte Standards ermöglicht wird. Er empfiehlt, so viel wie möglich zu standardisieren, um den Kopf frei zu haben für Neues. Jürgen Herz plädiert für gemeinsam erarbeitete individuelle Zielvereinbarungen unter Einbeziehung des Wissens der Mitarbeiterinnen.

Ein Aspekt in diesem Feld ist auch die eigene methodische und fachliche Kompetenz. Peter Müller (Klinger-Holding) sieht in dieser eine unabdingbare Voraussetzung für seine Führungsarbeit. Reinhard Dörflinger beschreibt sie als wesentlichen Grundsatz der Gesamtorganisation „Ärzte ohne Grenzen“: „Mitglied kann bei uns nur werden, wer im Feld mitarbeitet.“ Die Führungskraft als „bester Facharbeiter“ allerdings ist ein obsoletes Konzept, wie Markus Wolfgram betont.

Viele Führungskräfte beschreiben ihre Aufgabe, ihre erfolgreichen Strategien und Rezepte in Bildern oder Metaphern. In einigen Beiträgen zeigt sich deutlich, dass diese Metaphern dann besondere Kraft entwickeln, wenn sie in unmittelbarem Zusammenhang mit der Aufgabe und den Zielen der jeweiligen Organisation stehen. So beobachtet Robert Oberndorfer von der Caritas Socialis Parallelen zwischen seiner Führungsaufgabe und der Betreuung von Senioren und definiert Willi Schenker als Geschäftsführer einer Einrichtung für Menschen mit geistigen und psychischen Behinderungen das Ziel seiner Führung im weitestgehenden Fehlen von Diskriminierung und der Orientierung an den Menschenrechten.

6. Den strategischen Rahmen für Führungsaktivitäten setzen

In diesem Aufgabenfeld steht die grundlegende Orientierung der Organisation bzw. der eigenen Abteilung im Vordergrund – die Strategie. Hier geht es darum, welche Wege die Organisation einschlagen soll, welche Produkte oder Leistungen angeboten werden, für welche Zielgruppen gearbeitet werden soll, was die Besonderheiten des jeweiligen Leistungsangebots sein sollen etc. Ebenso gilt es zu aber auch zu definieren, was nicht (mehr) gemacht werden soll, welche Erwartungen an die Organisation nicht berücksichtigt werden sollen, wo Grenzen gesetzt werden.

Diese (gemeinsame) Ausarbeitung und Definition von Leitbildern, Visionen, Strategien und Werten in einer Form, die den Beteiligten im täglichen Handeln klare Orientierung gibt, spricht eine indirektere Form der Führung an. Wem es gelingt, über Leitbilder oder Strategien eine klare Richtung vorzugeben, der erspart sich einiges an operativer Führung. Stephan Peters sieht pointierte Ziele und eine eindeutige Vision als entscheidende Grundlage insbesondere für „Schlechtwetterperioden“, also schwierige Zeiten mit wenig Wachstum: „Es gibt unheimlich Sicherheit, wenn allen klar ist, was für uns die richtigen Dinge sind, und wir an diesen sehr konsequent festhalten.“

Das Thema Strategie wird in einigen Beiträgen in den Fokus gestellt: Monica Culen beschreibt, wie sie mit Leidenschaft, Konsequenz und Mut Visionen Wirklichkeit werden lässt. Barbara Weber vergleicht eine gute Strategie mit dem Schärfen der Axt eines Holzfällers und widmet sich ausführlichen Überlegungen, wie Strategien umsetzbar gemacht werden können. Regina Prehofer sieht in einer soliden und zukunftsorientierten Geschäftsstrategie die Basis erfolgreicher Führung. Olivia Khalil beschreibt die Orientierung an einer langfristigen Strategie der Unternehmensführung als Frage der persönlichen Haltung. Gerhard Lassnig sieht in einer bewussten und stimmigen Teamzusammensetzung die Basis für strategisches Handeln, da diese erst die nötigen Freiräume schafft. Christoph Bründl nennt die Beschreibung eines Geschäftsmodells, einer Strategie, von Werten und Kultur als erste Kernaufgabe, die es zu definieren und „gebetsmühlenartig“ zu übermitteln gilt. Christine Tschütscher schreibt, dass man als Führungskraft sehr viel zulassen kann, solange die Gesamtrichtung stimmt und das Ziel im Blick ist.

7. Das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen

Zu guter Letzt ist es auch Führungsaufgabe, zu beobachten, zu interpretieren und all das herauszufiltern, was für den eigenen Verantwortungsbereich von Bedeutung sein könnte. Je mehr es Führungskräften gelingt, sich von operativen Aufgaben freizuspielen und vielleicht auch manche strategische Aufgabe zu delegieren, desto intensiver können sie sich Beobachtungen und deren Auswertungen widmen. Dieses Thema wird eher selten explizit angesprochen. Wir vermuten, dass es in der Regel nicht bewusst als Führungsaufgabe interpretiert wird. Stephan Peters erklärt in seinem Beitrag, wie wichtig es für ihn ist, Zeit dafür zu organisieren, den Kopf gelegentlich aus dem Wasser stecken zu können. Gerhard Lassnig sieht seinen Erfolg darin begründet, dass es ihm gelingt, Teams so aufzustellen, dass sie weitestgehend alleine arbeiten und er damit als Führungskraft Freiraum und Zeit für Beobachtung gewinnt.



Mag. Michael Patak, geboren 1962 in Wien, Studium der Betriebswirtschaft und Ausbildung zum Gruppendynamiktrainer. Seit 25 Jahren systemischer Berater und Trainer, geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg.