



Leitfaden

Mit wirksamer Führung zum Ergebnis
Führungsbedarfe ermitteln, Potenziale freisetzen

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Autor: Sascha Hertling
Redaktion: Korrifee Lektorat, Katja Kempin
Gestaltung: Claudia Weinhold

Illustrationen: Daniel Jennewein
Bildquelle: iStock – MicroStockHub (Cover, S. 40),
MicroStockHub (ab S. 5)

1. Auflage: Februar 2021
2. Auflage: Juli 2023

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.

Inhaltsverzeichnis

1.	Wirksame Führung macht den Unterschied.....	4
2.	Wie und „wo“ und entsteht Wirksamkeit?	9
	Wirken durch Management.....	10
	Wirken im Kontakt und im Beziehungsgeflecht	12
	Wirken durch die eigene Person.....	14
3.	Führung wirksam machen mit dem Führungsnavigator.....	16
	ERFOLG verantworten	19
	ERFOLG ermöglichen	20
	ERFOLGSbasis	22
4.	Führung im Zeitalter der Digitalisierung wirksam machen	24
	Führungsbedarf mit dem Führungsnavigator festlegen	26
5.	Was ist noch hilfreich?	28
	Auch Führung braucht Führung	30
	Führung von Teams, Abteilungen, Unternehmen – die feinen Unterschiede.....	32
	Führungskräfte beraten Führungskräfte.....	34
	RKW Know-how und Publikationen.....	36
	Quellen und Lesetipps.....	38
	Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen.....	39

Wirksame Führung macht den Unterschied



Unternehmen mit einer fundierten Führungskompetenz sind erfolgreicher als Wettbewerber mit geringer Führungswirksamkeit. Führung muss deshalb zu dem führen, was jedem Unternehmen seinen Existenzgrund verleiht und sein Überleben sichert: dem Ergebnis. Daher lässt sich zugespitzt formulieren: Führung, die zu nichts führt, ist vollkommen verzichtbar! Dies gilt für einen Handwerksbetrieb ebenso wie für einen Weltkonzern. Wirksame Führung macht hierfür den Unterschied! Wie und worüber Führungskräfte wirksam werden und was sie dafür berücksichtigen sowie konkret tun müssen, ist Gegenstand dieser Broschüre.

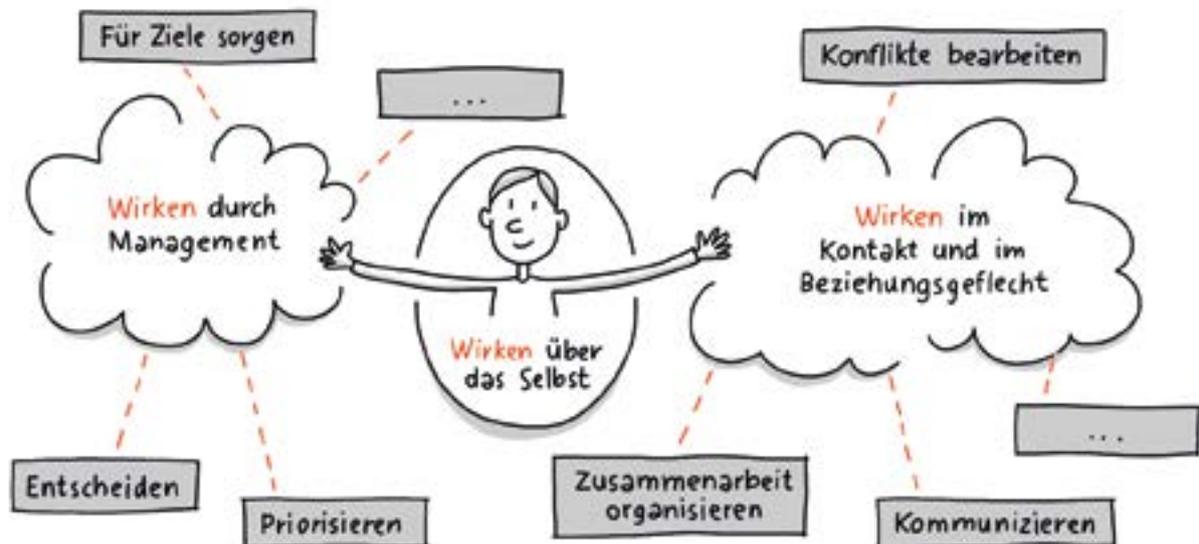
Es gibt unzählige Bücher, Ratgeber, Tipps von Beratern und Debatten über richtiges und falsches Führen. Trotz dieser Fülle an Wissen und Seminarangeboten herrscht vielerorts Unzufriedenheit mit der Führungsqualität. Führungskräfte stellen fest: Die Mitarbeitenden ziehen nicht richtig mit. Und umgekehrt: Können die Beschäftigten schnell und präzise die Führungsmängel in ihrem Betrieb benennen. Bei alledem darf nicht vergessen werden, dass sich am Ende jedoch immer Menschen gegenüberstehen, die ihr Bestes geben. Die Erfahrung zeigt, dass es daher nichts nützt, mit dem Finger auf andere zu zeigen. Genauso erweist sich die unüberschaubare Fülle an Führungsansätzen, Tools und Empfehlungen als wenig hilfreich – denn trotz brauchbarer Inhalte ist deren Vielfalt einfach zu groß oder deren Umsetzung gelingt nur zögerlich. Wir wollen Sie dazu einladen,

dies alles hinter sich zu lassen und mit uns zum **Kern wirksamer Führung** vorzustößen – also herauszufinden, was wirklich wirkt. Von hier aus lässt sich klar benennen, was Führungskräfte im Alltag konkret berücksichtigen und tun müssen, um im Sinne der Ergebnisse wirksam zu werden. Bevor wir mit dieser Reise beginnen, wollen wir noch einen Blick auf das werfen, was Führung in Unternehmen eigentlich so anspruchsvoll macht.

Das Besondere und gleichzeitig auch das Schwierige ist, dass der Erfolg sich nur einstellen kann, wenn es gelingt, die **Geschäfte und die Menschen** gleichermaßen im Blick zu behalten! So unspektakulär es vielleicht auch klingen mag, beides im Alltag zusammenzubringen, ist anspruchsvoll und schwer. Dies ist es vor allem, weil beides völlig unterschiedlichen Regeln und Logiken folgt. Das eine ist die Welt von Ressourcen, Budgets, Kosten, Risiken, Analysen, Plänen und das andere ist die Welt der Menschen, ihrer Befindlichkeiten, Gefühle, Motivation und Bedürfnisse.

Wirksame Führung muss daher die „Sprachen“ beider Welten verstehen, sprechen und beeinflussen können. Jedoch haben die meisten von uns kaum gelernt, beide „Sprachen“ wirklich gut zu beherrschen. Manche werden wegen besonderer fachlicher Leistungen zur Führungskraft – und sprechen anfangs vielleicht noch keine der Sprachen. Andere haben ihre Stärken in einer der Welten und empfinden die andere gar als

WIRKFELDER ERFOLGREICHER FÜHRUNG



Ballast. Wie man es dreht und wendet: Wenn auch nur eine der Sprachen auf Dauer zu kurz kommt, wirkt sich dies über kurz oder lang auf die Ergebnisse aus. Daher kommt das eine ohne das andere nicht aus! Die besten Ideen und Pläne werden nicht ohne den Einsatz von Frau Müller, Herrn Schmidt und Herrn Maier erfolgreich. Und umgekehrt bringen gute Beziehungen zu Müller, Schmidt und Maier nichts, ohne ein korrektes Management. Hinzu kommt, dass Führung – wenn sie erfolgreich sein will – zwischen diesen beiden Welten immer wieder auch vermitteln, „dolmetschen“ und abwägen muss. Denn was gut für das Geschäft ist (z. B. niedrige Löhne), kann dem Wohlbefinden und der Motivation der Mitarbeitenden abträglich sein, und was den Mitarbeitenden gut tut (z. B. hohe Löhne), muss nicht automatisch gut fürs Geschäft sein.

Was resultiert daraus für die Praxis? Führungskräfte müssen zum einen das **Managementhandwerk** beherrschen und zum anderen die Fähigkeit erwerben, belastbare **Beziehungen** zu Menschen aufzubauen und mit ihnen im Kontakt zu bleiben. All dies kommt jedoch erst mit der Fähigkeit sich selbst führen zu können zur vollen Wirkung. Die **Selbstführung** ist das Kraftzentrum und wirkt auf das gesamte Führungshandeln: sowohl auf

Qualität und Verlauf der **Managementaufgaben** als auch auf die **Beziehungsgestaltung**. Damit ist gemeint, sich der Wirkkraft des eigenen Auftretens, der inneren Haltung, seiner Einstellungen und den Gefühlen im Alltag bewusst zu werden, die unweigerlich über die eigene Person und die Kommunikation in den Führungsalltag fließen.

Daraus ergeben sich drei zentrale Felder, über die Sie im Alltag Wirkung und Erfolg – aber auch Unwirksamkeit und Misserfolg – beeinflussen und steuern können:

- Wirkung entsteht durch die Verantwortungsübernahme für die Ergebnisse und die professionelle Wahrnehmung von Managementaufgaben.
- Wirkung entsteht im Kontakt und durch die Beziehung zu Mitarbeitenden, Kundinnen/ Kunden und Vorgesetzten.
- Wirkung entsteht durch das Selbst, welches auf das gesamte Führungshandeln und auf die eigene Leistungsfähigkeit wirkt.

Was erwartet Sie auf den folgenden Seiten?

Kapitel 2 – Wie und „wo“ entsteht Wirksamkeit?

Mit der folgenden Darstellung der drei **Wirkfelder von Führung** wollen wir – jenseits von Trends, Tools und Führungsstilen – beschreiben, wie und „wo“ Wirkung im Führungshandeln entsteht oder auch verloren geht. Diese Felder sind somit der Ausgangspunkt wirksamer Führung und damit auch des geschäftlichen Erfolgs. Damit halten Sie den Schlüssel für die erfolgreiche Führung Ihres Unternehmens bereits in der Hand.

Kapitel 3 – Führung wirksam machen mit dem

Führungsnavigator: Für die Praxis im Betrieb bietet unser **Führungsnavigator** allen Führungskräften eine klare Orientierung. Er baut auf den drei Wirkungsfeldern auf und beschreibt, was konkret getan und berücksichtigt werden muss, um wirksam zu werden. Probieren Sie ihn während der Lektüre gleich aus und schauen, wo mögliche Ansatzpunkte zur Stärkung der Führungsqualität in Ihrem Unternehmen liegen.

Kapitel 4 – Führung im Zeitalter der Digitalisierung wirksam machen:

Die Digitalisierung, neue Arbeitsformen und -techniken und die Veränderungen unserer Geschäftswelt gehen nicht spurlos am Thema Führung vorbei. Daher möchten wir Ihnen zeigen, wie Sie mit dem **Führungsnavigator** in Zeiten von Führung 4.0, der VUCA-Welt und New Work, ermitteln können, wie Führung in Ihrem Unternehmen auch für künftige Anforderungen wirksam bleibt. Damit können Sie bereits heute einleiten, was Sie morgen brauchen.

Kapitel 5 – Was ist noch hilfreich?

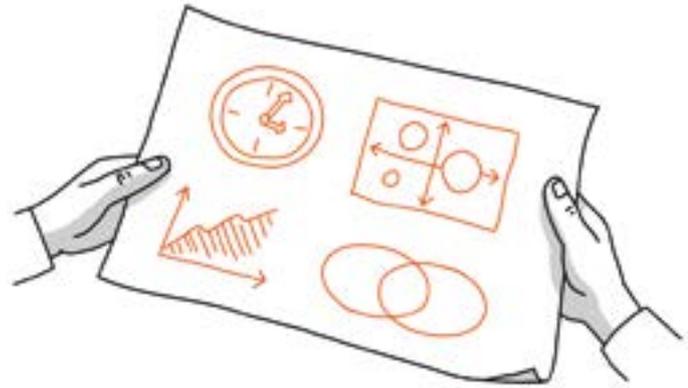
Führungswirksamkeit und Erfolg können nicht durch eine Führungskraft allein garantiert werden. Daher richten wir uns im letzten Abschnitt an die Geschäftsführung und beschreiben, was noch hilfreich ist, damit Führung in Ihrem Unternehmen zum Ergebnis führt. Hier geht es vor allem um den Aufbau des passenden „Spielfelds“, damit die Führungskräfte bestmöglich unterstützt und wirksam werden können.



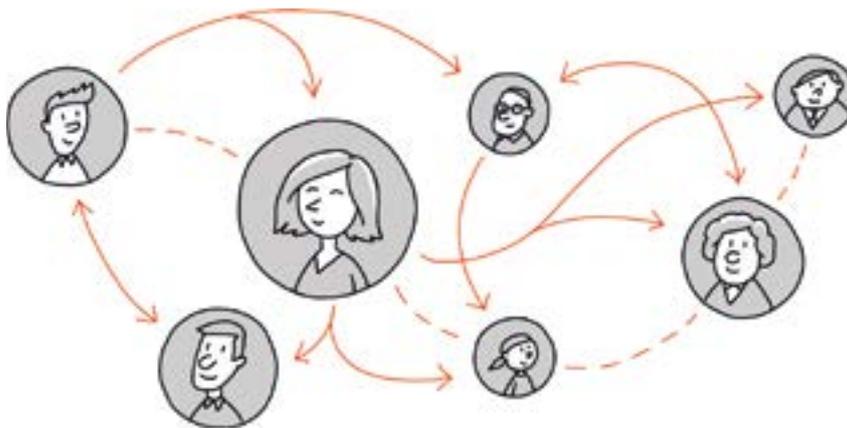
Kapitel 2

Wie und wo entsteht Wirksamkeit?

Wirken über Management



Wirken im Kontakt und im Beziehungsgeflecht



Wirken durch die eigene Person



Wirken durch Management

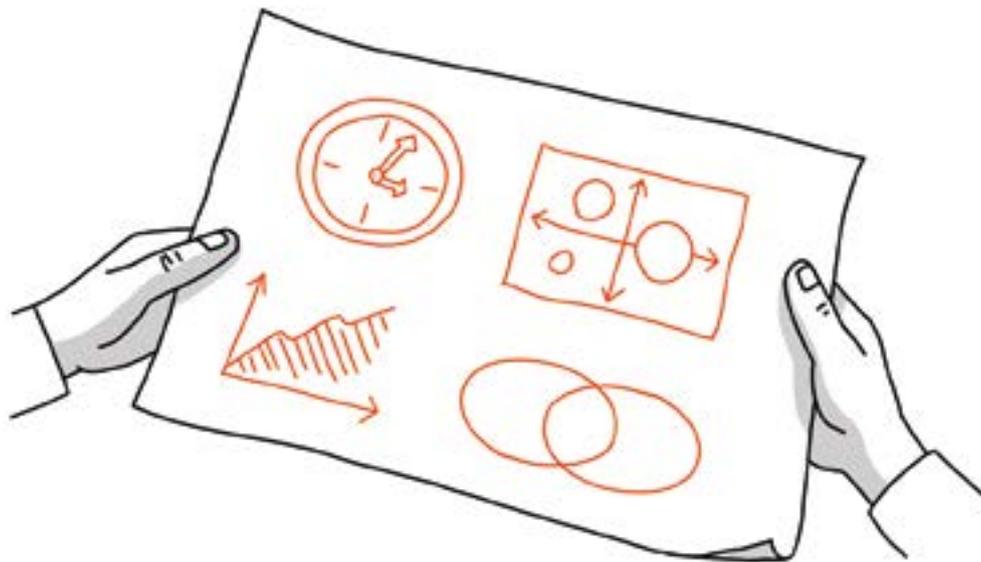
Die „handwerkliche“ Grundlage wirksamer Führung ist im Managementberuf zu finden. Führungskräfte sind dafür verantwortlich – mit den vorhandenen Mitteln wie Geld, Material, Mitarbeitende, Zeit usw. – Ergebnisse hervorzubringen, die das Unternehmen für seine Entwicklung benötigt. Wie gut das in der Praxis gelingt, hängt maßgeblich davon ab, ob und wie zentrale Managementaufgaben wahrgenommen werden. Daher stehen hier das **Management-Know-how** und die **Verantwortung** dieses anzuwenden im Mittelpunkt.

Ebenso wie in anderen Jobs gibt es Regeln, Standards und Aufgaben, die Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse des Führungsjobs haben. **Wenn Führungskräfte diese kennen und anwenden, entsteht Wirksamkeit.** Im Wesentlichen sind dies:

- Für Ziele sorgen, die am Unternehmen ausgerichtet sind und deren Umsetzung beurteilen
 - Entscheiden und handeln, um Differenzen zwischen Ist und Soll zu bearbeiten
 - Arbeit, Zeit und Ressourcen auf das Wichtigste konzentrieren
- Aufgaben priorisieren und delegieren
 - Sich selbst und den Verantwortungsbereich organisieren
 - Mitarbeitende fördern und entwickeln
 - Den eigenen Bereich nach außen hin gut positionieren und vertreten

Am wichtigsten und damit unverzichtbar sind der regelmäßige Abgleich von IST und SOLL und die Bearbeitung möglicher Differenzen. Wenn man so will, ist dies ein Kerngeschäft von Führung. Und wenn es die Führungskraft nicht macht, macht es im Zweifel niemand. Das heißt:

- Wenn es keine Ziele oder Orientierung gibt, suchen sich die Mitarbeitende diese selbst.
- Wenn nicht beurteilt wird, kann nicht sichergestellt werden, ob der „Kurs“ noch stimmt.
- Wenn nicht entschieden und bei Bedarf gegengesteuert wird, werden Probleme nicht gelöst, sondern verschoben.
- ...



Der Dreh- und Angelpunkt von Wirk-, aber auch Unwirksamkeit liegt daher nicht im Neuheitswert dieser bekannten Führungsaufgaben, sondern in der gelebten **Verantwortung**, diese auch wahrzunehmen! Wirksamkeit beginnt, wenn die Führungskräfte diese Aufgaben wahrnehmen und den Versuchungen widerstehen, im hektischen Alltag wegzuschauen oder einfach „keine Zeit zum Führen“ zu haben. Wirksamkeit steigert sich, wenn die Aufgaben richtig, im Sinne von professionell, ausgeführt werden. Dazu gehört heute auch, dass die Führungsaufgaben nicht mehr allein von der Führungskraft ausgeübt werden müssen. Die Komplexität der Geschäfte und die Einsicht, dass Pläne immer schneller hinfälliger werden, machen es daher notwendig, Mitarbeitende und Kolleginnen bzw. Kollegen „intelligent“ zu beteiligen (siehe auch Kapitel 4. „Führung im Zeitalter der Digitalisierung wirksam machen“). Jedoch muss die Verantwortung, dass dies überhaupt stattfindet und zu Ergebnissen führt, weiterhin bei der Führungskraft bleiben. Denn vergemeinschaftete und geteilte Verantwortung verringert sich in der Praxis schnell, was das Risiko steigen lässt, dass wichtige Aufgaben am Ende liegen bleiben.

Die Management- und Führungsaufgaben sind gut beschrieben und leicht erlernbar. Dadurch lassen sich gezielt die „handwerkliche“ Seite von Führung und damit auch die Unternehmensergebnisse relativ einfach verbessern. Das Thema Verantwortung muss den Ursprung in der Spitze des Unternehmens haben. Von dort muss sie nicht nur vorgelebt, sondern immer wieder auch eingefordert werden.

Wirken im Kontakt und im Beziehungsgeflecht

Während bei den Managementaufgaben noch Zahlen, Prozesse und Ressourcen im Vordergrund stehen, geht es beim Wirken im Kontakt- und im Beziehungsgeflecht vor allem um das Lebendige: Menschen in ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit. Damit wird auch der „sichere“ Raum des Verstandes und der Berechenbarkeit verlassen und der Raum für das unberechenbare Zwischenmenschliche betreten.

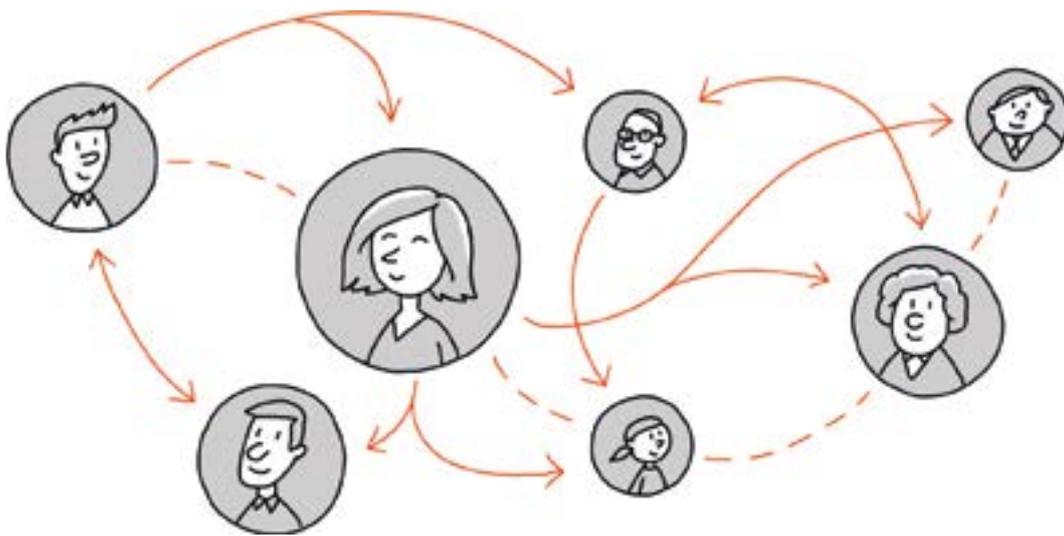
Wirksamkeit kann am Ende immer erst mit und durch andere Menschen entstehen. Allein ist eine Führungskraft macht- und wirkungslos. Sie muss daher Beziehungen zu den geführten Mitarbeitenden, anderen Führungskräften, Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partnern und schließlich zur leitenden Person aufbauen und pflegen. Sie alle müssen etwas herstellen, leisten, unterstützen oder einfach nur „mitmachen“ und kooperieren, damit am Ende die Ergebnisse stimmen.

Die **Führungsbeziehung** nimmt eine besondere Rolle ein. Hier gibt es qua Rolle einen Menschen, der führt und einen der sich führen lässt. Wenn die Führungskraft vorn steht und „nach links“ ruft, aber niemand folgt, ist sie wirkungslos. Anreize oder Druck können zwar noch etwas bewirken, jedoch brauchen heute die meisten Vorgesetzten etwas anderes. Nämlich das Beste, was die Mitarbeitenden zu bieten haben: ihre Freiwilligkeit und Energie. In einer Geschäftswelt, die immer komplexer wird und auch nicht mehr durch einen Menschen allein überblickt, verstanden und beherrscht

werden kann, steigt die Abhängigkeit vom Einsatz und den Leistungen der Mitarbeitenden. Diese gibt es jedoch nicht auf Zuruf oder Anweisung. Führung und Kooperation können demnach nur da entstehen, wo sie vom Gegenüber auch zugelassen werden. Aus diesem Grund ist die **Qualität der Führungsbeziehungen** so wichtig. Sie wirkt und beeinflusst beispielsweise:

- Ob die Freiwilligkeit, Energie und Motivation der Mitarbeitenden mobilisiert werden
- Ob mit Konflikten produktiv oder unproduktiv umgegangen wird
- Wie kritisierbare und unliebsame Entscheidungen akzeptiert werden
- Wie sehr Veränderungsvorhaben mitgetragen werden
- Wie sich das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beteiligten entwickeln
- Inwieweit sich die Potenziale der Mitarbeitenden entfalten können

Beziehungen sind immer lebendig, vielen Einflüssen ausgesetzt und verändern sich auch im Lauf der Zeit. Daher lässt sich hier kein definiertes Aufgabenset wie bei den Managementaufgaben benennen. Dennoch kann jede Führungskraft positiv auf die Führungsbeziehungen einwirken. Die Basis bildet die Einsicht, dass gelingende



Beziehungen nie allein gestaltet werden können. Daher ist es entscheidend, dass **beide dafür Verantwortung** übernehmen. Deswegen macht es Sinn, die gegenseitigen Erwartungen und Bedarfe im Hinblick auf eine gelingende Führungsbeziehung zu besprechen. Zum Beispiel: „Was **brauche ich von dir**, damit ich dich gut führen kann?“ Und: „Was brauchst **du von mir**, damit du dich gut führen lassen kannst?“ Führende und Geführte wissen so genau, was es braucht oder auch nicht braucht und die Geführten werden als Mitgestaltende der Führungsbeziehungen gestärkt. Dadurch können gemeinsam die Bedingungen geschaffen werden, um starke und belastbare Führungsbeziehungen und so auch gute Ergebnisse wirklich werden zu lassen.

Hinzu kommt, dass Beziehungen im Arbeitskontext durch Termin- und Kostendruck oder andere Zwänge beeinflusst und trotzdem weitergeführt werden müssen. Für eine Führungskraft kann es erforderlich sein, immer wieder zwischen den geschäftlichen Erfordernissen einerseits und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden andererseits eine Balance zu finden. Für diese Kunst gibt es leider keine Patentrezepte und keine Standardlösungen. Erfolgreich führen heißt hier, die Beziehungen

innerhalb solcher Spannungsfelder aktiv zu gestalten, mit den Menschen in Kontakt zu bleiben, umsichtig zu steuern und immer wieder neu eine Balance zu finden.

Eine große Hilfe für das Wirken im Kontakt und im Beziehungsgeflecht ist es, anzuerkennen und zu berücksichtigen, dass Beziehungen oft ganz individuell von Zuneigung, Interesse, Sympathie, Anerkennung, Bewunderung, Wohlwollen, Respekt, Vertrauen aber auch von Unsicherheit, Konkurrenz, Neid, Missgunst, Angst, Vorsicht, Zweifel und vielem mehr geprägt sind. All dies schwebt subtil in jedem Kontakt sowie Gespräch mit und beeinflusst die Qualität der Beziehung und so wiederum auch die Resultate der Zusammenarbeit. Wenn Führungskräfte dafür offen sind und lernen, diese Gefühle, die sowieso im „Hintergrund mitlaufen“ und wirken, wahrzunehmen und auch anzuerkennen (z. B. nach dem Motto: „Ja, da ist Wut.“ oder „Ja, da ist Unsicherheit.“ usw.) ist dies bereits hochgradig beziehungsweise wirkungsvoll: Die Mitarbeitenden fühlen sich gesehen, es wird wieder Kraft für das Wichtige freigesetzt, Widerstände können verringert und die Beziehung kann wieder „frei“ für die Sache werden.



Wirken durch die eigene Person

Die Selbstführung ist das Kraftzentrum jeglichen Führungshandelns. Die Art und Weise, wie sich Führungskräfte selbst führen, strahlt auf die Wirkung der **Managementaufgaben**, die erreichte **Beziehungsqualität** sowie auf die persönliche **Leistungsfähigkeit** und die eigene **Gesundheit** aus. In der Selbstführung wurzeln daher Effizienz und Effektivität, aber auch Zufriedenheit und Wohlergehen. Sogar talentierte und bestens ausgebildete Führungskräfte sind in einem Arbeitsumfeld, das von Komplexität und Druck geprägt ist, ohne adäquate Selbstführung zum Scheitern verurteilt oder bleiben dauerhaft unter ihrem Potenzial.

Die Wirkung der Selbstführung wird vielleicht am schnellsten deutlich, wenn man sich etwas Zeit nimmt und folgende Fragen beim Lesen der Beispiele vorstellt:

*Wie wirkt es sich auf die **Leistungsfähigkeit** und die **Gesundheit** einer Führungskraft, aber auch auf das verantwortete **Geschäft** und die **Beziehungen** zu den Mitarbeitenden aus, wenn sie:*

- kein Vertrauen aufbauen kann und infolgedessen bis zur Erschöpfung alles allein erledigen muss?
- sich Unsicherheit grundsätzlich nicht eingestehen darf und so komplexe Sachverhalte immer allein entscheidet, ohne sich mit anderen zu konsultieren?
- für jede Selbstverständlichkeit Anerkennung und Applaus einfordert und frustriert ist, wenn beides ausbleibt?
- ohne es wirklich zu wollen, Kolleginnen und Kollegen anschreit oder abwertet?
- in Veränderungsprozessen starr an einem Zielbild festhält und dieses ohne Toleranz für Abweichungen durchboxen will?
- sich selbst nicht erlauben kann, Fehler zu machen und es vom Umfeld in gleicher Strenge ebenso erwartet?

Diese Beispiele zeigen die Auswirkung und die Bedeutung einer bewussten Selbstführung. Sie sollen aber auch verdeutlichen, dass es keine perfekte

Selbstführung gibt und dass Beispiele dieser Art immer auch zutiefst menschlich sind.

Der zunehmende Druck und die Komplexität des Geschäfts können jedoch dazu führen, dass Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen Orientierung verlieren, ausbrennen und letztlich an Wirksamkeit einbüßen. Um sich in der heutigen Geschäftswelt selbst führen zu können, ist es daher hilfreich, ein gewisses Maß an **Bewusstheit** und **innerer Wahlfreiheit** zu erlangen.

Das ist deshalb so wichtig, weil wir alle hochgradig darauf konditioniert sind, auf bestimmte Weisen zu reagieren. Oft reagieren wir dabei nicht so, wie wir es uns eigentlich wünschen würden. Wir befinden uns dann in einer Art „Autopilot-Modus“, der die Wahrnehmung der Realität und, damit eng verbunden, die potenziell vorhandenen Handlungsmöglichkeiten einschränkt. In schwierigen Situationen, unter Stress oder wenn persönliche Grenzen erreicht werden, können die individuelle Wahrnehmung und die daran gekoppelten Handlungsmöglichkeiten dann noch knapper werden. Dies schränkt die Sicht auf gute Lösungen weiter ein. Dieser „Autopilot“ folgt inneren Fixierungen, die oft in den individuellen biografischen Erfahrungen wurzeln und unweigerlich mit Gefühlen verbunden sind. Daher lässt sich der Führungsalltag auch nicht allein durch den Verstand und die korrekte Anwendung von Managementtools regeln, sondern durch die Kenntnis der **eigenen Persönlichkeit** und dem **bewussten Umgang mit den eigenen Gefühlen**.

Damit dies gelingen kann, ist es von Vorteil, innerlich beweglich zu sein. Das bedeutet nicht, sich an alles und jeden anpassen zu müssen. Damit ist vielmehr gemeint, in den vielen anspruchsvollen Situationen des Führungsalltags sein persönliches Handlungsspektrum situativ und variabel ausschöpfen zu können – also nicht vorschnell in automatische oder lieb gewonnene Handlungen und Reaktionen zu verfallen, wie die obigen Beispiele illustrieren. Schlüssel dafür sind Entschleunigung und Selbstreflexion: Dies ermöglicht die Wahrnehmung der eigenen Gedanken, Emotionen und der persönlichen Wirkung. Die Bereitschaft dazu sowie die Offenheit Fehler zu machen und aus ihnen zu

lernen sind wichtige Voraussetzungen, damit Führungskräfte dem oft hohen Druck mit Klarheit und Handlungsfähigkeit begegnen können.

Zusammenfassung

Führungswirksamkeit zeigt sich letztlich im Ergebnis. Wirksamkeit wurzelt und entsteht in den drei beschriebenen Wirkungsfeldern. Sie wirken unabhängig davon, welchen Führungsansatz oder -stil man verfolgt und auch unabhängig davon, ob sie einem bekannt sind oder berücksichtigt werden. Managementsachkundige werden durch zu starke Einseitigkeit ebenso unwirksam wie begnadete Beziehungsmenschen ohne Management-Know-how. Führungskräfte, die diese Ebenen kennen, einen Zugang dazu haben und bereit sind, sich darin weiterzuentwickeln, haben die besten Voraussetzungen, ihr Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Das größte Hindernis auf diesem Weg liegt darin, dass die drei Wirkungsfelder unterschiedlichen Logiken und Gesetzen folgen. Das heißt, um sie zu erschließen und voll nutzen zu können, braucht es spezielle Zugänge und Vorgehensweisen. Dieses Hindernis kann schnell aufgelöst werden, wenn Folgendes gegeben ist:

- Interesse an der Aneignung und Anwendung von Management-Know-how
- Offenheit anderen Menschen in ihrer Vielfalt zu begegnen und mit ihnen im Kontakt zu bleiben, auch wenn es einmal „eng“ wird
- Bereitschaft, die Wirkung der eigenen Person kennenzulernen und sich weiterzuentwickeln

Führung wirksam machen mit dem Führungsnavigator

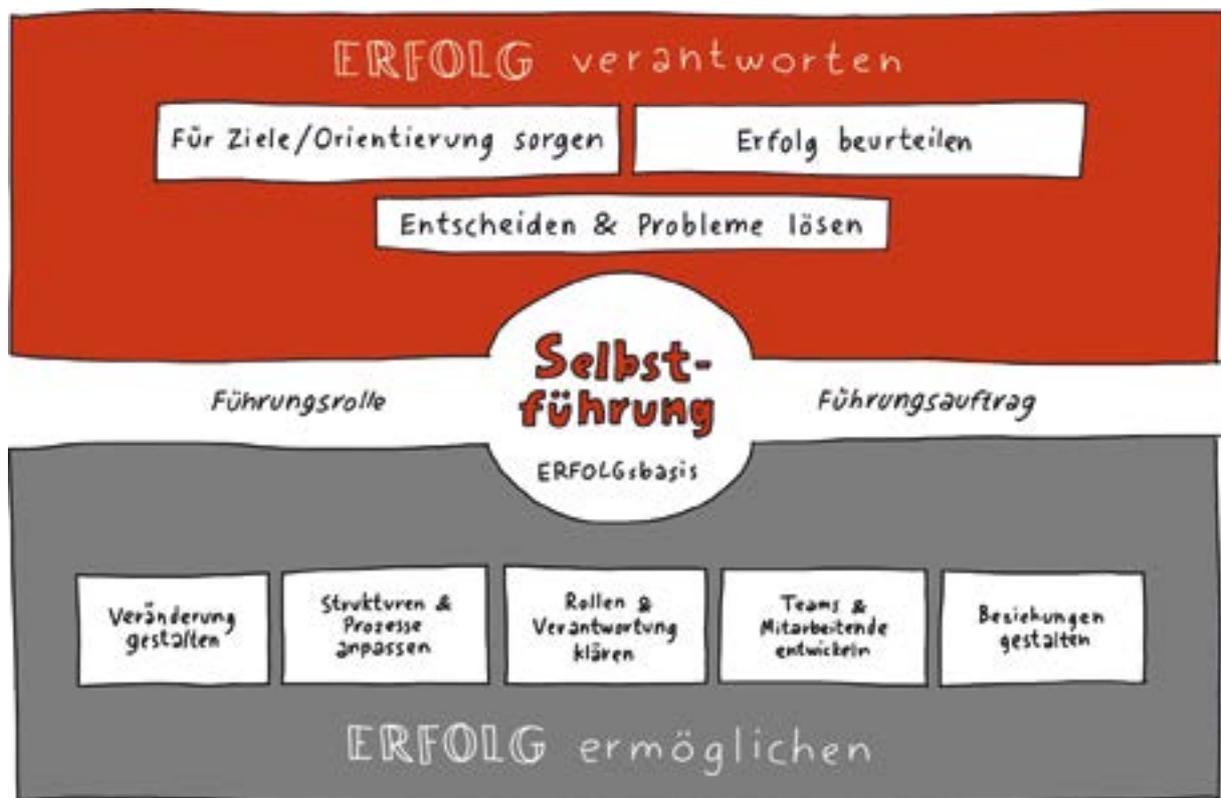
ERFOLG
verantworten



ERFOLG
ermöglichen

ERFOLGsbasis





Wir haben den Führungsnavigator entwickelt, um Führungskräften, die in ihrem anspruchsvollen Job Erfolg haben wollen, Orientierung zu bieten. Dafür haben wir die Essenz vieler Fachbücher und Betriebsprojekte auf den Punkt gebracht: Der Navigator vereint Know-how aus der Managementlehre, der Unternehmens- und Organisationsentwicklung, der Personalführung und aus der systemisch geprägten Psychologie.

Die drei Felder der Wirksamkeit liegen dem Führungsnavigator zugrunde und finden sich direkt oder auch indirekt in seinen Elementen wieder. Der Führungsnavigator geht jedoch über die drei Wirkungsfelder hinaus, wird konkreter und beschreibt mit seinen Elementen auch die wesentlichen **Aufgaben und Gestaltungsfelder**, die Führung im Alltag wirksam machen. Konkret bietet er:

- Orientierung und hilft bei der „Navigation“ im Führungsdschungel. Er zeigt, was alles zum Führungsjob gehört und auf was Führungskräfte achten müssen, um wirksam zu sein.

Darauf aufbauend auch eine Grundlage für die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte und Personalverantwortliche können entlang der Elemente und Bereiche Entwicklungsbedarfe erkennen und Weiterbildung planen.

- Die Möglichkeit, neue Anforderungen an Führung entlang des Navigators zu besprechen (siehe Kapitel 4. „Führung im Zeitalter der Digitalisierung wirksam machen“).

Schließlich berücksichtigt der Führungsnavigator auch noch wichtige **Kontextfaktoren von Führung** (siehe Führungsauftrag/-rolle). Da diese außerhalb des Einflussbereichs einer Führungskraft liegen, müssen sie durch die Geschäftsführung gegeben und gestaltet werden.

ERFOLG verantworten

Hier wird im Wesentlichen die **Managementebene** angesprochen. Aus der Liste möglicher Managementaufgaben haben wir die drei zentralen Aufgaben hervorgehoben, die besonders ergebniskritisch sind. Zudem ist die gelebte **Verantwortung** einer Führungskraft zentral, da hier ganz besonders gilt: Wenn es die Führungskraft nicht verantwortet, macht es im Zweifel niemand – mit allen Auswirkungen auf die Gesamtorganisation und die Ergebnisse. Daher liegt die Essenz der Wirkung nicht im Neuheitswert dieser allen bekannten Managementaufgaben, sondern in der **Verantwortung**, diese auch gewissenhaft wahrzunehmen.

Die Aufgaben

Für Ziele oder Orientierung sorgen ist von größter Bedeutung, da sich Menschen ansonsten selbst Ziele suchen und Orientierung geben. Auch wenn sie dies mit bestem Gewissen tun, bleibt offen, ob diese dann auch richtig sind. Führen impliziert somit immer auch ein „Wohin“. Wirkung entsteht, wenn dieses „Wohin“ geklärt, festgelegt und kommuniziert wird. Nur durch das „Wohin“ kann ein Sog entstehen, nur dadurch können die Ressourcen des Unternehmens und die Energie der Menschen sinnvoll ausgerichtet werden. Voraussetzung für diesen Sog ist, dass die Ziele/die Orientierung am Großen und Ganzen beziehungsweise an der übergeordneten Einheit der Organisation ausgerichtet sind (mehr dazu: Kapitel 5. „Auch Führung braucht Führung“).

Erfolg beurteilen ist das erforderliche Gegenstück zur ersten Aufgabe. Wenn es bei den Zielen um das SOLL geht, ist die Beurteilung der nüchterne Blick auf das IST. Nur der Fokus auf die augenblickliche Realität ermöglicht eine Einschätzung über die erzielte Wirkung. Auf dieser Basis lässt sich rechtzeitig beurteilen und entscheiden, ob und was zu tun ist, um die Ergebnisse zu realisieren. Mitarbeitende und Teams werden in Verantwortung genommen und Lösungen können entsprechend



auf den Weg gebracht werden. Über Timing und Stil der Beurteilung wird zudem Einfluss auf die gelebte Verbindlichkeit und die Kultur im Unternehmen genommen.

Entscheiden und Probleme lösen ist notwendig, wenn es um die Bearbeitung der Abweichungen zwischen SOLL und IST geht. Daher ist Führungstätigkeit auch zu einem Großteil Entscheidungstätigkeit. Unternehmen sind auf Entscheidungen angewiesen, um bestehen zu können. Wenn die Lösung von Problemen oder Abweichungen in einem Handbuch beziehungsweise Regelwerk nachgeschlagen werden könnten, bräuchte es keine Entscheidung. Wenn entschieden wird, steht immer auch etwas auf dem Spiel. Es ist immer riskant, da vorher nicht klar ist, was richtig und falsch ist. Das Risiko einer Fehlentscheidung muss persönlich ebenso wie die Risiken verschobener oder nicht getroffener Entscheidungen getragen und verantwortet werden.

ERFOLG ermöglichen

Wenn Führungskräfte über die Managementaufgaben hinaus noch auf den Input und den Output ihres Verantwortungsbereichs schauen, können sie hier die **Voraussetzungen der Leistungserbringung** steuern – also den Erfolg ermöglichen. Über die folgenden fünf Elemente lassen sich auf verschiedenen Ebenen der Rahmen, das passende Spielfeld und die Regeln gestalten, die Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und somit auch auf den Erfolg haben. Führungskräfte können darüber ebenso „Handbremsen“ oder Leistungshindernisse lösen wie auch Bedingungen schaffen, um das vorhandene Potenzial voll zu entfalten.

Die Gestaltungsfelder

Veränderungen gestalten ist keine Ausnahme, sondern oftmals die Regel. Wenn Ziele oder eine Orientierung das „Wohin“ beschreiben, ist oft noch nicht klar, wie dies geschehen kann und was für den erfolgreichen „Change“ gebraucht wird. Führungskräfte nehmen dafür durch ihre Position eine wichtige Rolle ein. Ihr Job ist es, das Ziel und das „Wofür“ immer wieder ins Spiel zu bringen, um den Veränderungsbedarf aus der Zukunft – also dem Bedarf des Unternehmens – heraus zu begründen. Auch wenn das Widerstände verringern hilft, werden diese immer vorhanden sein. Daher ist die Arbeit

an den Hindernissen und Widerständen ebenso wichtig wie die Beschreibung des Zieles oder die gemeinsame Erarbeitung des Weges, der das Team auch dorthin führt.

Strukturen und Prozesse anpassen ist die Arbeit „am System“ der Leistungserbringung. Die Anpassung von Strukturen, Abläufen oder Arbeitsprozessen hat großen Einfluss auf die Ergebnisse. Denn hier wird festgelegt, wie und welche Menschen zusammenarbeiten und unter welchen Bedingungen sie Leistung erbringen. Die Möglichkeiten reichen von streng strukturiert mit wenig Entscheidungsspielraum bis hin zu flach oder flexibel mit maximalem Gestaltungsspielraum für Einzelne. Neben den Strukturen beeinflussen auch die Arbeitsabläufe und Prozesse maßgeblich den Erfolg. Zudem können sich kleinere Änderungen, wie zum Beispiel die Anpassung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, deutlich auf die Produktivität und die Qualität der Ergebnisse auswirken. Wichtig ist, dass es keine guten oder schlechten Strukturen und Prozesse an sich gibt. Das Maß aller Dinge ist immer ihr Nutzen zur bestmöglichen Bewältigung der gegebenen Anforderungen.



Rollen und Verantwortung klären. Beides hat erheblichen Einfluss auf die Performance und Leistungsfähigkeit der Menschen. Ebenso schnell wie sich die Geschäftswelt verändert, können sich auch die Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden ändern. Sie führen zu neuen Aufgaben und Abläufen, wechselnden Zuständigkeiten, veränderten Beziehungen und Verantwortlichkeiten. In diesem Umfeld lösen sich die gewohnten Ordnungen und Orientierungen für Mitarbeitende und Führungskräfte regelmäßig auf. Dann bewegen sich elf Spielende auf dem Feld und niemand weiß genau, auf welcher Position sie oder er spielt beziehungsweise was von ihr oder ihm verlangt wird: Stress, Fehl- und Minderleistungen sind dann vorprogrammiert. Führungskräfte können hier einen wichtigen Grundstein für Verbindlichkeit und Spitzenleistungen legen, indem sie im schnelllebigen Geschäft Klarheit in Bezug auf die Rollen und der daraus resultierenden Verantwortung schaffen.

Teams und Mitarbeitende entwickeln ist für die Umsetzung von Zielen und die Realisierung von Ergebnissen ein zentrales Gestaltungsfeld. Die gezielte Bearbeitung von Kompetenzrisiken kann hierfür genauso wichtig sein wie die Förderung vorhandener Potenziale und Stärken der Mitarbeitenden. Zudem nimmt für viele Unternehmen die Teamentwicklung einen wachsenden Stellenwert ein, da immer mehr Teams Hochleistung unter schwierigen und wechselnden Bedingungen erbringen müssen.

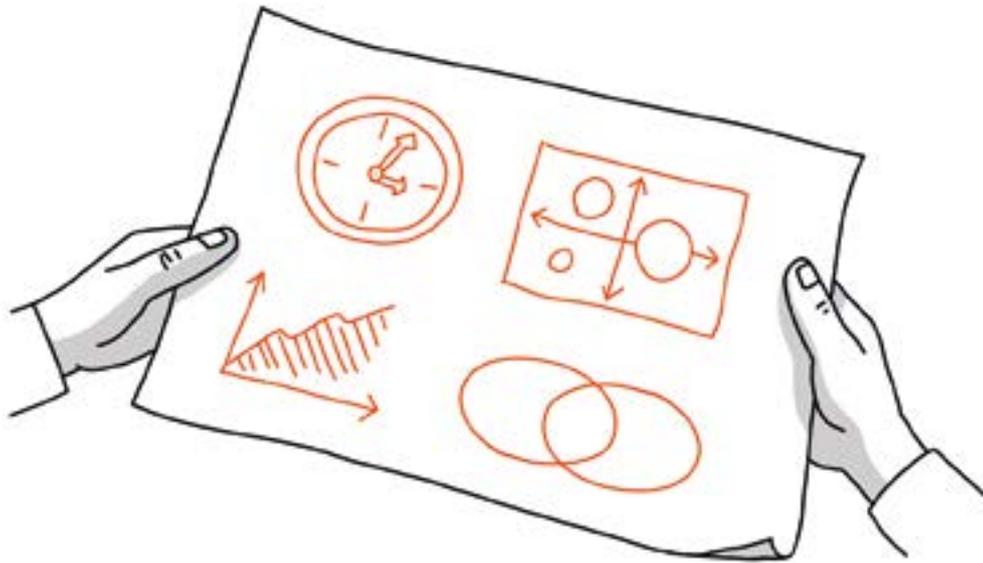
Beziehungen gestalten. Beim genaueren Hinschauen wird deutlich, dass gute Ergebnisse maßgeblich von der Einheit von „Führen und Sich-führen-Lassen“ abhängen. Jemand, der führt, braucht immer jemanden, der sich auch führen lässt. Die Bereitschaft in diesem Wechselspiel mitzumachen und das Beste zu geben, wird durch die Beziehungsqualität zwischen den Beteiligten bestimmt. Daher wirkt die Beziehungsqualität auch auf die Ergebnisse zurück. Führungskräfte können den Beziehungen bewusst Aufmerksamkeit zukommen lassen und diese gemeinsam mit ihren „Leuten“ individuell gestalten. Selbsterkenntnis und die Bereitschaft mit dem Gegenüber in einen Austausch zu gehen, sind dafür die wichtigsten Voraussetzungen.

ERFOLGSbasis

Die **Selbstführung** einer Führungskraft ist die Basis des Erfolgs – des eigenen und ihres verantworteten Führungsbereichs. Die Selbstführung wirkt auf die **eigene Leistungsfähigkeit** und auch auf das **gesamte Führungshandeln**. Hier liegt der Ursprung jeglicher Führungskraft. Die eigene Haltung, der Umgang mit Gefühlen oder typische Reaktionsweisen wirken (im Guten wie im Schlechten) auf den Erfolg der Managementaufgaben ebenso ein wie auf die Qualität der Beziehungen. Daher können Führungskräfte durch Bewusstheit und die Erweiterung ihrer inneren Wahlfreiheit aus eigener Kraft die Basis für ihren Führungserfolg legen. Auch die beste Selbstführung hat ihre Grenzen. Diese werden besonders schnell erreicht, wenn der Rahmen im Unternehmen nicht stimmt. Daher müssen im Unternehmen auch die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Führungskräfte so wirken können, wie es benötigt wird. Die Führungsrolle und vor allem der Führungsauftrag bieten dafür eine solide Basis.

Die Gestaltungsfelder

Selbstführung bildet das Wirkfeld „Wirken über die eigene Person“ ab. Wenn Führungskräfte ihre Sachaufgaben und ihren Managementjob beherrschen, ist dies der wirksamste Ansatzpunkt zur Verbesserung der Führungsqualität und der Resultate. Führungskräfte, die hierfür einen Zugang haben, sind bestens aufgestellt, ihre exponierte Stellung präsent, wirkungsvoll, erfolgreich und auch auf Dauer auszufüllen. Durch eine gute Selbstführung können Führungskräfte im Alltag wie auch in Grenzsituationen den Überblick wiederherstellen und wirkungsvoll handeln. Der Schlüssel dafür ist die Bereitschaft, die eigene Komfortzone zu verlassen, um sich selbst und das eigene Führungshandeln im Hinblick auf dessen Wirkung zu reflektieren.



Führungsrolle. Wie viel, welche Art und auf welche Weise ein Unternehmen Führung braucht, kann verschieden sein. In einem Fall sollen sie stärker im Hintergrund agieren, im nächsten kann Kontrolle eine zentrale Rolle spielen und einem anderen Unternehmen braucht es Führungskräfte, die als Kulturträger mit gutem Beispiel vorangehen. Die Vorstellung „Welche Art von Führung benötigt wird?“ richtet sich am Bedarf eines Unternehmens aus und sollte weniger eine individuelle Stilfrage sein. Hier ist die Geschäftsführung in der Pflicht, die erforderlichen Führungsrollen zu beschreiben, damit die Führungskräfte sich daran orientieren können und das Unternehmen die Führung bekommt, die es benötigt. Bei größeren Mittelständlern ist es zudem hilfreich, zwischen den Rollenanforderungen der verschiedenen Führungsebenen im Betrieb zu unterscheiden (mehr dazu: Kapitel 5. „Führung von Teams, Abteilungen oder Unternehmen – die feinen Unterschiede“).

Der **Führungsauftrag** beschreibt die (Leistungs-) Ziele einer Führungskraft. Der Auftrag enthält alles, was die Führungskraft mit dem ihr anvertrauten Bereich erreichen und umsetzen soll. Das Unternehmen – oder die Führungskraft der Führungskraft – gibt damit die notwendige Orientierung und Verbindlichkeit für erfolgreiches Handeln. Fehlt dieser Auftrag, kann es passieren, dass sich die Führungskräfte mit ihren Ressourcen, Budgets und ihren Mitarbeitenden – auch besten Gewissens – eigene Ziele suchen. Die Folge davon ist, dass der Bereich ein Eigenleben führt und nicht mehr mit dem Unternehmen und seinen Zielen verbunden ist. Das heißt, damit Führung wirksam wird, braucht auch sie ein verbindliches Ziel und die Orientierung am Großen und Ganzen (mehr dazu: Kapitel 5. „Führung braucht Führung“).



Kapitel 4

Führung im Zeitalter der Digitalisierung wirksam machen

Die großen Veränderungen unserer Zeit machen keinen Bogen um das Thema Führung und die verantwortlichen Führungskräfte. Die Antworten vieler Fachleute lauten heute: Digital-Leadership, Führung 4.0 oder New Work. Diese Ansätze beschreiben und enthalten wichtige Neuerungen. Fast allen Ansätzen ist gemein, dass die uns umgebende und permanent steigende Komplexität nicht mehr durch einzelne Führungskräfte überblickt oder gar noch verstanden werden kann. Ebenfalls wichtig ist, dass im Zeitalter der Digitalisierung die Innovationszyklen immer kürzer werden und Wissen zum „Rohstoff“ wird. Hier entwickelt sich vor allem die kreative und produktive Verwendung von Wissen zum Wettbewerbsfaktor. Dies hat zur Folge, dass

- der gegenseitige Austausch und die erfolgreiche Zusammenarbeit (von Menschen mit verschiedenen Hintergründen, die sich unterschiedlich gut kennen und mögen) zum „Flaschenhals“ im Wettbewerb werden und
- angesichts der steigenden Komplexität Entscheidungen und Führungsaufgaben vermehrt von den Menschen (mit-)getroffen und ausgeübt werden, die auch davon betroffen sind. Das kann wiederum dazu führen, dass viele Aufgaben der Führungskräfte „überflüssig“ beziehungsweise direkt in den Teams wahrgenommen werden.

All dies bringt für die Funktion Führung neue und veränderte Rollen mit sich: Sie treten in den Hintergrund, moderieren den Austausch, vernetzen Fachleute, ermöglichen die produktive Zusammenarbeit in hierarchiereduzierten Unternehmen und müssen Vertrautheit mit neuen Arbeitsformen wie Scrum, agilem Arbeiten oder Design-Thinking gewinnen. Alte Leitbilder, wie das der heldenhaften Führungskraft (die alles wissen, können und entscheiden muss), ausgeprägtes Status- und Hierarchiedenken, die Angst vor Fehlern oder der Glaube an Planbarkeit und Steuerbarkeit komplexer Prozesse sind für diese Aufgaben ebenso hinderlich wie das Festhalten an verstaubten Managementtools.

Die neuen Führungsansätze sind zwar in vieler Hinsicht eine Fundgrube. Aber auch sie müssen im Tagesgeschäft erst wirksam werden! Wirksamkeit entsteht jedoch nicht allein durch die Anwendung neuer agiler Arbeitsformen, Kreativitätstechniken und Führungsrollen – denn auch diese müssen am Ende zu den gewünschten Effekten und Ergebnissen führen. Dies „tun“ sie jedoch nicht von selbst. Daher sind wir davon überzeugt, dass auch in Zukunft Wirksamkeit über **Management**, im **Kontakt mit anderen Menschen** und über die **eigene Person** entsteht. Auch wenn sich die Methoden ändern oder Führungskräfte vieles nicht mehr allein machen müssen, braucht es am Ende weiterhin jemanden, der für Orientierung oder Ziele sorgt, den Erfolg beurteilt oder wichtige Entscheidungen fällt. Fehlt dies, wird Führung nicht wirksam – mit allen Konsequenzen für die Ergebnisse.

Führungsbedarf mit dem Führungsnavigator festlegen

Der **Führungsnavigator** sorgt dafür, dass die Elemente wirksamer Führung im Spiel sind und nicht aus dem Blick geraten. Damit bleibt das beschriebene „**Was**“ des Führungsnavigators bestehen. Das „**Wie**“, also wie die einzelnen Elemente wahrgenommen werden, kann sich jedoch ändern (gerade dafür bieten die Ansätze zu Digital-Leadership, Führung 4.0 oder New Work gute und hilfreiche Anregungen).

Entlang der Elemente des Führungsnavigators kann konkret erarbeitet werden, „wie“ diese künftig gelebt werden müssen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. So lässt sich für jedes Element die Frage stellen: „**Wie** soll und muss dieses Element im Hinblick unserer Anforderungen gelebt werden? Zum Beispiel:

- Wie soll künftig für Ziele/Orientierung gesorgt werden?
- Wie und auf welchem Weg müssen wir Erfolg beurteilen?
- Welche Strukturen/Prozesse sind funktional und ermöglichen die optimale Leistung?
- Wie muss die Entwicklung der Mitarbeitenden/
Teams gestaltet werden?
- Welche Rolle müssen unsere Führungskräfte einnehmen, damit all dies funktioniert?
- ...



Die Antworten auf diese Fragen werden für jedes Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass Führung auch im Digitalisierungszeitalter am konkreten Bedarf – und nicht an den Weiterbildungskatalogen fremder Anbieter – erfolgt. Einige Beispiele sollen verdeutlichen, wie sich das „**Wie**“ im Zeitalter der Digitalisierung ändern kann:

Für Ziele/Orientierung sorgen und Erfolg beurteilen: Lange Zeithorizonte für Planungen und Zielsysteme passen nicht in eine Welt, die sich schnell ändert. Daher hat es sich schon etabliert, in deutlich kürzeren Zeitabständen die Geschäfte zu planen und daraus Ziele abzuleiten. OKR – also Objectives and Key Results – sind ein Beispiel für ein flexibles und agiles Zielsystem. Hier werden die Ziele nicht nur auf eine Dauer von drei bis vier Monaten ausgerichtet, sondern sie können auch gemeinsam im Team erstellt werden. Gleiches kann für die Beurteilung gelten. Dadurch lassen sich sowohl die Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität als auch die Qualität steigern, da das Wissen und das Know-how der Mitarbeitenden genutzt werden. Gerade in einer Welt, die nicht mehr durch Einzelne allein überblickt und verstanden werden kann, ist dies von großem Wert. Für die Führungskraft bedeutet das, diesen Prozess anzustoßen und die Verantwortung für die Einhaltung und die Qualität zu übernehmen – auch wenn sie dann nicht mehr die alleinverantwortliche Fachkraft für die Inhalte ist.

Strukturen und Prozesse anpassen: Starre Hierarchien sind heute für viele hinderlich und stoßen immer deutlicher an ihre Produktivitätsgrenzen. Daher können Führungskräfte beziehungsweise die Geschäftsführung gezielt die Anzahl der Bereiche reduzieren und mehr Verantwortung sowie Entscheidungskompetenzen auf schlagkräftige, flexible und serviceorientierte Teams übertragen. Dies kann so weit gehen, dass es auch keine unterstützenden Funktionen mehr im Unternehmen gibt, da diese ebenfalls von den Teams wahrgenommen werden. Die Entscheidungsqualität und vor allem die Entscheidungsgeschwindigkeit sowie das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden oder die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten kann so verbessert und der Koordinationsaufwand für die Firmenleitung reduziert werden.

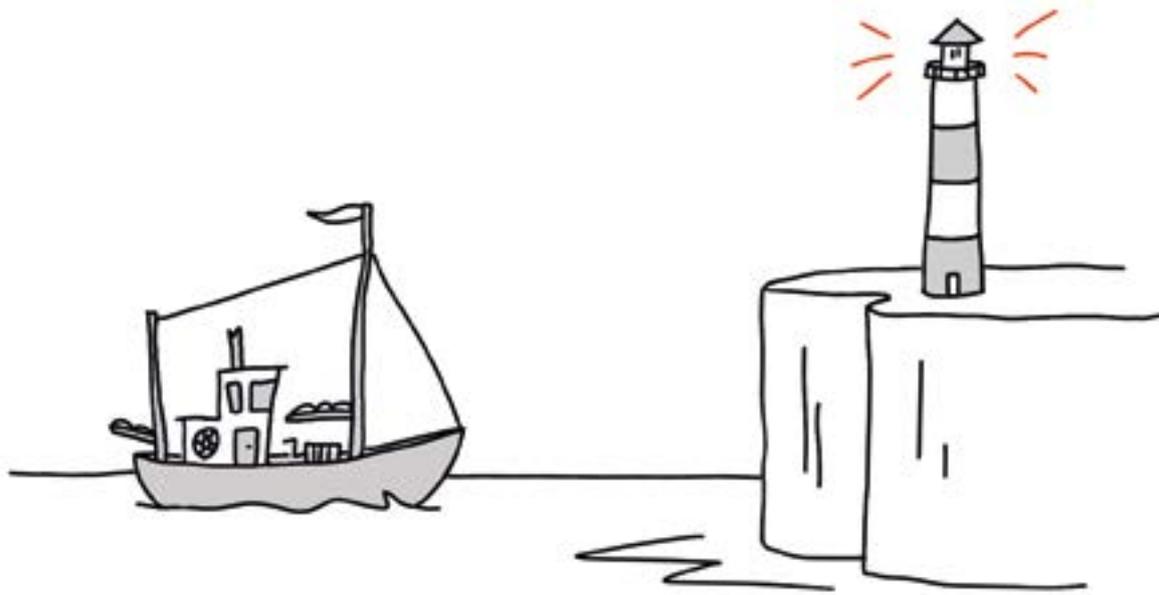
Mitarbeitende und Teams entwickeln: In immer mehr Unternehmen werden komplexe Leistungen und Innovationen in und von Teams erbracht, die abteilungs-, unternehmens- und berufsübergreifend zusammengesetzt sind. Manchmal bestehen sie auch nur für einen gewissen Zeitraum und ändern sich in ihrer Zusammensetzung. Die Fähigkeit, effektiv und produktiv unter Druck zusammenzuarbeiten, wird immer wichtiger. Von großer Bedeutung dafür sind Kommunikationsmöglichkeiten, die es den Teams gestatten, über alle Themen zu sprechen, die im hektischen Alltag sonst untergehen beziehungsweise keinen Platz haben. Daher ist es für Führungskräfte wichtig, diese Räume anzubieten und mittels praktikabler Ansätze aus der Teamentwicklung zu gestalten.



Kapitel 5

Was ist noch hilfreich?

Bisher wurde beschrieben, worauf Führungskräfte achten müssen und was sie tun können, um im Sinne der Ergebnisse wirksam zu sein. Damit sie diesen anspruchsvollen Job bestmöglich ausführen können, ist jedoch auch die Geschäftsführung gefragt: Sie muss das „Spielfeld“ optimal vorbereiten und pflegen, damit die Führungskräfte wirken können und so eine hohe Führungsqualität gewährleistet wird.



Auch Führung braucht Führung

Führungskräfte brauchen, ebenso sehr wie andere Mitarbeitende, Orientierung und Führung! Wenn dies nicht gegeben ist, suchen sie sich selbst Orientierung und Sinn – und mit ihnen das gesamte Team oder die gesamte Abteilung. Hier ist also die Geschäftsführung in mehrfacher Hinsicht gefragt.

Im Rahmen des **Führungsauftrags** (siehe Führungsnavigator) erhält die Führungskraft verbindliche Ziele und Leistungskennzahlen, um ihren Verantwortungsbereich passend zum Unternehmensbedarf zu führen. Idealerweise speisen sich diese aus den **übergeordneten Firmenzielen**, der **Strategie** und der **Unternehmensvision**. So lässt sich sicherstellen, dass jede Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden und den zugeteilten Ressourcen, an den

Ergebnissen arbeitet, die das Unternehmen auch wirklich benötigt. In unseren Trainermaterialien „Strategieumsetzende Führung“ (Download auf www.rkw-kompetenzzentrum.de) wird konkret beschrieben, wie Zielkaskaden, Funktionalstrategien oder agile OKR dafür genutzt werden können.

Führungskräfte brauchen aber auch noch weitere Orientierung, um voll wirksam zu werden: Genauso sehr wie eine Führungskraft ihren Bereich im Blick haben muss, dürfen ihr Denken und Handeln nicht an den Grenzen der eigenen Abteilung enden. Führungskräfte, die nur auf ihren Bereich schauen, drohen losgelöst vom Großen und Ganzen zu operieren. Auch wenn die Abteilung und das Team die benötigten Ergebnisse (des **Führungsauftrags**)

liefern, ist die Gefahr groß, dass Konflikte oder Teiloptimierungen entstehen, die andere Teams, Abteilungen oder das Gesamtunternehmen schädigen können. In anderen Worten: Der Erfolg des eigenen Bereichs wird auf Kosten anderer Bereiche erzielt. Daher muss der eigene Bereich immer auch in **Bezogenheit auf den Gesamtbetrieb geführt** werden. Diese Bezogenheit:

- verbessert die Qualität der Ergebnisse
- reduziert innerbetriebliche Konflikte, Schnittstellenproblematiken, Ineffizienzen
- optimiert die Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und ihren Bereichen

Die Geschichte über drei Steinmetze bringt gut auf den Punkt, welche Haltung dafür hilfreich ist:

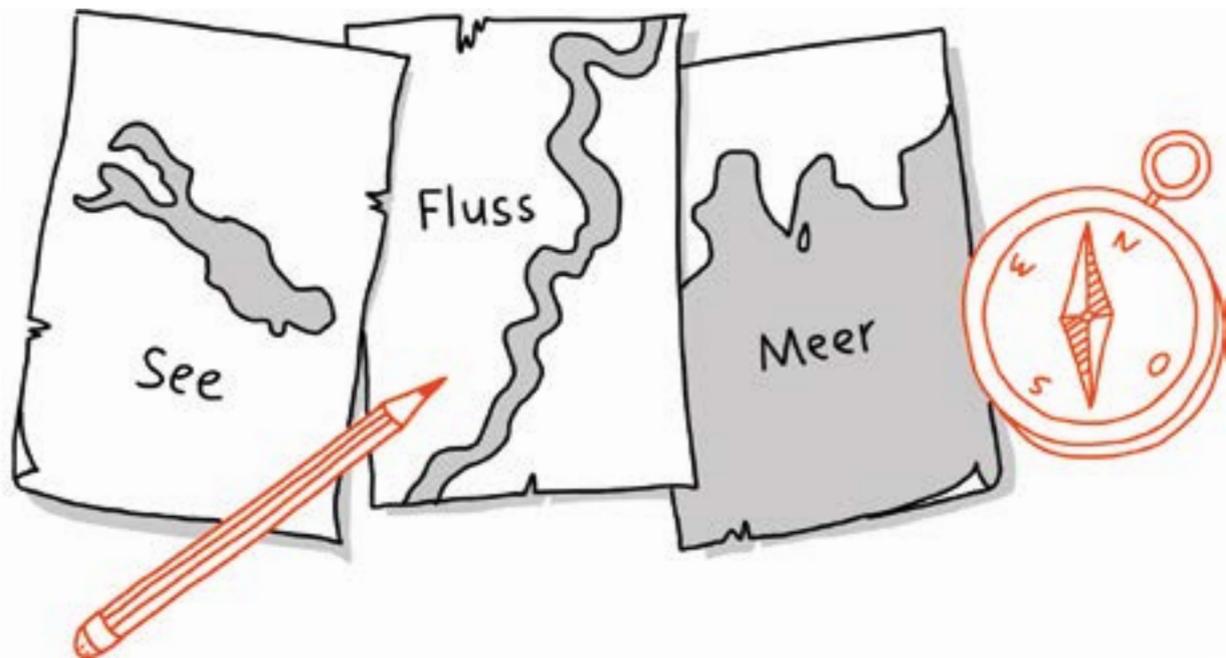
„Drei Steinmetze arbeiten auf einer Baustelle. Ein Passant fragt sie danach, was sie tun. Der erste Steinmetz räumt mürrisch Steine zusammen und sagt: ‚Ich verdiene meinen Lebensunterhalt.‘ Der zweite Steinmetz klopft mit wichtiger Miene auf seinen Stein, während er antwortet: ‚Ich liefere die beste Steinmetzarbeit weit und breit.‘ Der dritte Steinmetz aber schaut den Fragenden ruhig und mit glänzenden Augen an und sagt: ‚Ich baue eine Kathedrale.‘“

Hier wird auch der Einfluss von Sinn und Identität deutlich. Wenn Menschen den Eindruck haben, einen sinnvollen Beitrag für etwas Größeres zu leisten, steigt oftmals deren Verantwortungsgefühl. Bezogenheit und Sinn stellen sich in der Regel jedoch nicht von allein ein. Daher muss die **Geschäftsleitung dafür sorgen**, dass diese

Bezogenheit bei ihren Führungskräften gegeben ist und gelebt wird. Dafür müssen die „Mission“ und Ziele des Unternehmens, die Kundschaft und deren Bedarfe sowie die „Wahrheiten“ der anderen Unternehmensbereiche immer wieder eingebracht, erläutert und im Führungskreis auch diskutiert werden. Hier gilt: „Je mehr ich über das Gesamte weiß, desto mehr verstehe ich es und desto mehr kann ich es auch berücksichtigen.“ So können die Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Führungskräfte sich neben ihren Leistungszielen auch am Großen und Ganzen orientieren können.

Daneben ist noch etwas Weiteres von Bedeutung. Manchmal stehen **verhaltensprägende Anreizsysteme** oder **schlecht gesetzte Ziele** der Bezogenheit entgegen. Diese animieren oftmals dazu, die gesamte Aufmerksamkeit und Energie der Menschen auf Stückzahlen oder Umsatzzahlen zu richten und diese „blind“ zu verfolgen, ohne dabei nach links oder rechts zu schauen. Ähnlich wirken die unausgesprochenen Spielregeln im Betrieb. Es gilt, ebenfalls zu überprüfen, nach welchen Regeln bisher im Unternehmen Leistung bewertet, Anerkennung erworben oder Karriere gemacht wird. Die Geschäftsführung muss daher dafür sorgen, dass:

- sämtliche Führungskräfte klare und verbindliche Ziele haben und ein regelmäßiger Austausch darüber stattfindet.
- der Sinn des Großen und Ganzen sowie die Beiträge der Führungskräfte dafür immer wieder besprochen und hergestellt werden.
- verhaltensprägende Anreize und Spielregeln dem nicht entgegenstehen.



Führung von Teams, Abteilungen oder Unternehmen – die feinen Unterschiede

Führung ist nicht gleich Führung. In Abhängigkeit von der **Führungsebene** im Unternehmen verändern sich auch bestimmte Anforderungen an die Führungskräfte. So muss ein Teamleiter/ eine Teamleiterin einer Produktionsabteilung oder eines Call-Centers andere Schwerpunkte verfolgen und beachten, als es die Abteilungsleitung tun muss. Zudem steigt die **Komplexität des Führungsjobs** bei jeder Stufe, von der Schicht-, über die Team- oder Abteilungsleitung bis hin zur Gesamtverantwortung der Geschäftsführung an. Gerade für größere Mittelständler ist es daher für die Auswahl, Entwicklung und Unterstützung der Führungskräfte hilfreich, die besonderen Anforderungen in Abhängigkeit von der Führungsebene zu kennen und zu definieren. Das Ergebnis davon kann Bestandteil der definierten **Führungsrolle** sein.

Dies ist nicht nur für die Auswahl externer Bewerber und Bewerberinnen, sondern vor allem für die konkrete Unterstützung der eigenen Führungskräfte wichtig, die neu in den Führungsjob kommen oder eine Führungsebene nach oben steigen. Denn die Wirksamkeit hängt maßgeblich davon ab, inwieweit die neue Rolle auch voll ausgefüllt werden kann. Damit dies gelingt, ist es von mindestens gleicher Bedeutung zu wissen, was auf der jeweiligen Führungsebene die besonderen Herausforderungen sind, wie das Wissen darüber, was nach solch einem Wechsel dann nicht mehr gemacht werden darf. Das ist deshalb so wichtig, weil viele Führungsdefizite hier ihren Ursprung haben, wie das folgende Beispiel verdeutlichen soll:

Damit ein großes Schiff sicher und zielgerichtet fahren kann, ist es erforderlich, dass die Maschinenverantwortlichen die Maschinen, die Restaurantleitung das Essen sowie die Gäste und der

der Kapitän/ die Kapitänin den Kurs (und mögliche Eisberge) fest im Blick haben. Wenn der Kapitän/ die Kapitänin zu sehr damit beschäftigt ist, den Zustand der Rettungsboote zu prüfen und die Gäste zu unterhalten, fehlt ihm/ ihr die Zeit und die Aufmerksamkeit, nach dem Kurs und den Eisbergen zu schauen – er/ sie wird so auf seiner bzw. ihrer Position unwirksam. Ähnliches passiert beispielsweise:

- Wenn jemand neu im Führungsjob ist, den „Absprung“ von den bisherigen Fachaufgaben nicht schafft und „keine Zeit“ zur Führung seines Teams hat.
- Ein Gründer nach mehreren Wachstumsphasen zu wenig Zeit mit der Unternehmensführung und zu viel Zeit in der Werkstatt verbringt.
- Eine Geschäftsführerin immer wieder die Aufgaben der Abteilungsleitung übernimmt, weil diese die Aufgaben einer Teamleitung übernimmt.
- Die Produktionsleitung die Maschinen für die Mitarbeitenden einstellt und ihr dadurch die Zeit abhandenkommt, die Produktionsprozesse zu optimieren.
- ...

Die Folge ist immer Unwirksamkeit, da die Führungsaufgaben, die mit der jeweiligen Position verbunden sind, „liegen bleiben“ und so auf Dauer die Geschäfte geschädigt werden. Um Ordnung, Rollenklarheit und Professionalität zu schaffen, ist es notwendig, die „feinen Unterschiede“ der Führungsebenen zu definieren (z. B. für die Schicht-, Team-, Abteilungs- und Unternehmensleitung). Also, was sind die jeweiligen **besonderen Führungsaufgaben** und welche **Herausforderungen treten beim Wechsel** in eine Ebene typischerweise auf? Zur Verdeutlichung werden zwei Passagen und deren Spezifika beschrieben:

Von einer Fachkraft zu einer Teamleitung:

Die erste Karrierepassage bildet den Schritt vom Selbst- zum Mitarbeitendenmanagement ab. Die neue Führungskraft ist nicht mehr nur für die Ergebnisse ihrer eigenen Arbeit verantwortlich, sondern für die ihrer Mitarbeitenden. Dies nicht nur rational zu erfassen, sondern auch zu leben, erweist sich in der betrieblichen Praxis oft als schwierig. Hier wird die Verabschiedung von ihrer bisherigen Facharbeit notwendig, damit sie sich vermehrt um Aufgabendefinition, -verteilung, Delegation, Ressourcenmanagement, Mitarbeitendenförderung und den Aufbau tragfähiger Führungsbeziehungen kümmern kann.

Von der Team- zur Abteilungsleitung:

Die nächste Karrierepassage ist davon geprägt, dass jetzt eine gesamte Funktion/Abteilung geführt werden muss. Spätestens hier ist die strategische Perspektive gefragt: Die Führungskraft hat die Spreizung von kurzfristigen Ergebnissen einerseits und der längerfristigen Ausrichtung und Entwicklung ihres Bereichs andererseits zu bearbeiten. Zudem muss hier die Abteilung als Teil eines Ganzen geführt werden, um schädliche Effekte zu vermeiden. Führung auf dieser Ebene muss nicht nur das komplette Geschäftsmodell verstehen, sondern auch in Zeiträumen denken, die über das kurzfristige Handeln hinausgehen. Je nach Funktion braucht es zudem ein vertieftes Verständnis der Prozesse und der verwendeten Technologien. Zudem muss die Führungskraft jetzt lernen, nicht nur Mitarbeitende, sondern andere Führungskräfte zu führen und größere Budgets zu managen.

Führungskräfte beraten Führungskräfte

Der Führungsjob ist anspruchsvoll und hält immer wieder neue Herausforderungen bereit, die sich nicht auf die Schnelle meistern lassen. Manchmal sind es spezielle Fachfragen und oft auch Fragen, die im Zusammenhang mit Kolleginnen/ Kollegen und Mitarbeitenden, deren Verhalten oder dem eigenen Umgang mit alledem betreffen. Meistens „brüten“ wir dann allein an einer Lösung, schauen im Internet nach oder konsultieren vielleicht einen vertrauten Menschen, um zu einer Lösung zu kommen. Erfahrungsgemäß wird dies der Komplexität der Fragen jedoch nicht mehr voll gerecht.

Die kollegiale Beratung ist eine **Methode zur Problemanalyse und -lösung** von Kollegin/ Kollege zu Kollegin/ Kollege – oder in anderen Worten: Sie ist ein regelrechter „Turbo“ zur **Verbesserung der Führungsqualität** im Unternehmen. In einem festen Rahmen finden die Führungskräfte zusammen. In diesem Rahmen bringt eine Führungskraft ihr Anliegen oder ihre Fragen ein und der Führungskreis berät die Kollegin/ den Kollegen . Dadurch können Wissen und Erfahrung von allen Beteiligten in die Lösungsfindung einfließen. Die kollegiale Beratung kann jedoch deutlich über die Mitteilung von Empfehlungen und Ratschlägen hinausgehen. So können auch die zugrunde liegenden Annahmen „blinde Flecken“ oder bisher nicht beachtete Aspekte der Frage durch die Kollegen eingebracht und gemeinsam reflektiert werden. Dies entlastet die Fragende/ den Fragenden, indem die Lösungsoptionen erhöht und diskutiert werden. Das ist vor allem bei komplexen und festgefahrenen Fragestellungen, für die ad hoc keine Lösungen zur Verfügung stehen beziehungsweise für welche die bewährten Lösungen nicht zielführend sind, sinnvoll.



Die Wirkung dieses Instrumentes basiert auf zwei Annahmen. Zum einen liegt im gesamten Führungsteam ein großer Schatz an **Erfahrungen** und zum anderen sind die Kolleginnen und Kollegen sehr hilfreich für die Reflexion und den **Perspektivenwechsel**. Neben fachspezifischen Lösungen unterstützt dies die **Selbstführung**. Daher ist diese Methode eine kostengünstige und effektive Möglichkeit, um alle Führungskräfte konkret zu unterstützen und so die Führungsqualität im gesamten Unternehmen zu steigern.

Voraussetzungen:

- Einführung und Schulung des Führungskreises in die Arbeitsweise sowie in Frage- und Reflexionstechniken
- Offenheit und eine Kultur, die es ermöglicht, Fragen und Anliegen bei gleichzeitiger Verschwiegenheit nach außen einzubringen

RKW Know-how und Publikationen

Methoden für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und strategische Personalarbeit

Mit unseren Publikationen richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln. Mit erprobten Methoden und Arbeitshilfen zeigen sie, wie Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung in Veränderungsprozessen und strategische Personalarbeit gelingen können.

Online kostenfrei bestellen unter: www.rkw.link/UEbestellen



Leitfaden-Set

„Kompetenzen der Zukunft“

Was hilft uns – neben fachlichen Skills – in einer sich verändernden Welt wirksam zu bleiben? Lernen Sie dafür fünf Zukunftskompetenz und eine Basiskompetenz kennen. Und beginnen Sie, sich mit unseren Übungen und Tools auf diese Zukunft vorzubereiten.



<http://rkw.link/zukunftskompetenzen>



Leitfaden

„Für Ziele sorgen – in mittelständischen Unternehmen“

Dieser Leitfaden wendet sich an Führungskräfte, die ihre Arbeit mit Zielen verbessern und wissen wollen, wie man Planungsergebnisse über Ziele erfolgreich umsetzen kann. Hierfür gibt der Leitfaden das notwendige Rahmenwissen und eine Beschreibung des Arbeitens mit Zielen am Beispiel eines typischen Industrieunternehmens.



<http://rkw.link/ziele>



Moderationsset
„Veränderungen begleiten“

Für alle, die Widersprüche als Chance für ihr Unternehmen nutzen wollen, bietet dieses Produkt zwei Plakatsets. Mit diesen lassen sich Spannungsverhältnisse mit den betroffenen Mitarbeitenden in Form eines Workshops bearbeiten, seien sie hervorgerufen durch größere Neuerungen oder Silodenken zwischen Funktionsbereichen.



<http://rkw.link/moderationsset>



Weitere Impulse, Leitfäden, Tools und Praxisbeispiele finden Sie auf unserer Themenseite „Unternehmensentwicklung“. Dort erfahren Sie, wie Sie neben dem Tagesgeschäft die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern.

In unserem breiten Angebotsportfolio finden Sie zudem zahlreiche kostenfreie Angebote rund um unsere weiteren Themen Personalarbeit, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Gründungsökosysteme.



<http://rkw.link/unternehmensentwicklung>

Quellen und Lesetipps

- **Drucker, P. (2008):** Managing Oneself (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Review Press, Brighton.
- **Drucker, P. (2022):** Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Wiley-VCH, Weinheim.
- **Eidenschink, K. (o. J):** Konflikte in Führungsbeziehungen. In: Downloadbereich <https://metatheorie-der-veraenderung.info/>
- **Eidenschink, K. (2003):** Warum Führen Stress verursacht. In: ZS, Wirtschaft und Weiterbildung 10, 2003.
- **Malik, F. (2006):** Führen. Leisten. Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus, Frankfurt am Main.
- **Schmid, B./Messmer, A. (2004):** Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. In: ZS, Lernende Organisationen, Nr. 18 März/ April 2004.



**Sie haben Fragen,
Anregungen oder sind interessiert
an einer Zusammenarbeit?**

**Dann schreiben Sie uns:
innovation@rkw.de**

Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen

RKW Baden-Württemberg

0711 22998 – 0, info@rkw-bw.de,
www.rkw-bw.de

RKW Bayern

089 670040 – 0, info@rkwbayern.de,
www.rkwbayern.de

RKW Bremen

0421 323464 – 0, info@rkw-bremen.de,
www.rkw-bremen.de

RKW Hessen

06107 965930 – 0, kelsterbach@rkw-hessen.de,
www.rkw-hessen.de

RKW Nord

0511 33803 – 0, info@rkw-nord.de,
www.rkw-nord.de

RKW Nordrhein-Westfalen

0160 98581759, nrw-verein@rkw.de

RKW Rheinland-Pfalz

06132 738948 – 0, info@rkw-rlp.de,
www.rkw-rlp.de

RKW Sachsen

0351 832230 – 0, info@rkw-sachsen.de,
www.rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt

0391 73619 – 0, info@rkw-sachsenanhalt.de,
www.rkw-sachsenanhalt.de

RKW Thüringen

0361 55143 – 0, info@rkw-thueringen.de,
www.rkw-thueringen.de

saaris

0681 9520 – 470, info@saaris.de,
www.saaris.de



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages