

baustoff markt

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN
FÜR DIE BAUSTOFFBRANCHE

15. AUGUST 2007

AUSGABE **8**

zugleich offizielles Organ des Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. und seiner Landesverbände

K 2578 E

**Ziegel für
Dach und
Wand aus
einer Hand**




Wienerberger



 **KORAMIC**

 **TERCA**

 **POROTON**

Führungsqualitäten im Unternehmen

Unternehmensberater Dr. Georg Kraus über moderne Führungstypologien

Manager sein ist schlecht - ein Leader mit Visionen sein hingegen gut. Diesen Eindruck gewinnt man zuweilen in der Führungsdiskussion. Dabei benötigt jedes Unternehmen neben Leadern auch Manager- und „Experten“, die neben Fach- auch Führungsaufgaben wahrnehmen. Letztlich vereinigt jede gute Führungskraft alle drei genannten Rollen in sich.

„Leicht gesagt. Aber dafür fehlt mir schlicht die Zeit.“ Dies erwidern Führungskräfte oft, wenn man zu ihnen sagt: „Leute, ihr müsst euch stärker um eure Mitarbeiter kümmern.“ Diese Klage hat ihre Wurzel teilweise darin, dass sich manche Führungskraft ihrer Kernaufgabe nicht ausreichend bewusst ist: nämlich dafür zu sorgen, dass ihr Bereich die geforderte Leistung erbringt.



Aber auch organisationale Gründe spielen eine Rolle: In zahlreichen Unternehmen wurde in den zurückliegenden Jahren in großem Umfang Personal abgebaut. Fachkräfte wurden entlassen - teils sogar ganze Fachabteilungen aufgelöst. Deshalb fehlen manchmal die erforderlichen Spezialisten, an die Führungskräfte (komplexe) Fachaufgaben delegieren können. Zudem wurden in vielen Firmen ganze Hierarchie- beziehungsweise Führungsebenen gestrichen, sodass die Führungskräfte mehr Mitarbeiter „betreuen“ müssen.

Weniger Zeit für Führung, aber mehr Bedarf

Dies erweist sich im Betriebsalltag zuweilen als kontraproduktiv. Denn eigentlich müssten die Führungskräfte heute mehr Zeit als früher aufs Führen ihrer Mitarbeiter verwenden, weil sich die Strategien der Unternehmen immer schneller ändern. Sie müssten ihnen zum Beispiel erläutern,

- warum künftig bestimmte Aufgaben anders als bisher zu erfüllen sind und
- warum für ihre Arbeit fortan andere Qualitätsmaßstäbe gelten.

Sie müssten aber auch mit ihren Mitarbeitern erarbeiten, wie sie neue Anforderungen erfüllen können, damit sie die erforderliche Orientierung im Alltag haben.

Dass ihren Führungskräften hierfür oft die Zeit fehlt, das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb fordern sie zum Beispiel: Unsere Mitarbeiter müssen eigenständiger und eigenverantwortlicher handeln. Übersetzt heißt dies: Sie sollen seltener bei ihren Führungskräften auf der Matte stehen, wenn sie zum Beispiel vor neuen Aufgaben stehen. Sie sollen vielmehr selbst überlegen, welches Verhalten oder Vorgehen angebracht wäre, und die erforderlichen Entscheidungen treffen.

Außerdem erwarten viele Unternehmen von ihren Führungskräften ein verändertes Verhalten. Sie sollen zum einen ihren Mitarbeitern

größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewähren, sie also eher an der langen Leine führen. Zum anderen sollen sie sich selbst von Managern hin zu Leadern entwickeln. Das heißt: Sie sollen ihren Mitarbeitern primär das große Ziel vorgeben und sie dazu anspornen, ihren Beitrag hierzu zu leisten. Diese Tendenz spiegelt sich in den angebotenen Führungsseminaren wider. Bei ihnen lässt sich seit Jahren ein Trend weg von Management- hin zu Leadership-Themen feststellen.

Sichtet man deren Programme, fällt auf: Der Begriff Leadership wird weitgehend identisch mit dem Begriff Führung gebraucht, und zwar im Sinne von „Menschen einen Weg aufzeigen und sie zum Beschreiten dieses Wegs motivieren“. Vom Leader wird zumeist der Manager abgegrenzt, der vorwiegend im Alltagsgeschäft dafür sorgt, dass die definierten Wege beschritten und die damit verbundenen Aufgaben erfüllt werden, so dass letztlich die Ziele erreicht werden.

Auch „Vorgesetzte“ werden gebraucht

Von diesen beiden „Führungstypen“, dem Leader und dem Manager, wird wiederum häufig ein dritter Typ abgegrenzt, der vielfach abfällig als „Edelsachbearbeiter“ bezeichnet und mit dem klassischen Vorgesetzten gleichgesetzt wird. Er wird in der Regel wie folgt charakterisiert: Er war der beste Fachmann in seinem Bereich und wurde deshalb zur Führungskraft ernannt, schaffte aber den Rollenwechsel nicht. Innerlich ist er Fachkraft geblieben. Dem entspricht sein Führungsverhalten. Er sieht primär die Sachaufgaben des Alltags und nicht die übergeordneten Zusammenhänge. Folglich kann er seinen Mitarbeitern auch nicht den Sinn ihres Tuns vermitteln. Und weil er sich weiterhin als die beste Fachkraft begreift, erledigt er zumindest die komplexen Sachaufgaben weitgehend selbst.

Übersehen wird bei dieser Typisierung meist, dass letztlich jedes Unternehmen alle drei Führungstypen

braucht - zumindest verbergen sich hinter allen drei Typen Aufgaben, die in jeder Organisation zu erfüllen sind. Deshalb ist es wenig produktiv, die einzelnen Typen oder Führungsrollen mit einem Werturteil zu verknüpfen.

Jedes Unternehmen braucht Leader - also Personen, die für die Organisation eine Vision entwickeln, wohin die Reise gehen soll, und die (relevanten) Mitarbeiter für ihre Ideen entflammen. Sonst stagniert die Organisation. Neben diesen Motoren für ein (quantitatives und/oder qualitatives) Wachstum, braucht jedes Unternehmen aber auch Manager, die

- aus den (Entwicklungs-)Ideen der Leader Projekte und Maßnahmenpläne ableiten und diese zum Erfolg führen und
- im Betriebsalltag dafür sorgen, dass die richtigen Prioritäten gesetzt werden und die Organisation die zum Erreichen der Ziele erforderlichen Leistungen erbringt.

Jedes Unternehmen braucht aber auch die klassischen Vorgesetzten beziehungsweise Fachexperten mit Führungsaufgaben, die sicherstellen, dass die für die Gesamtleistung des Unternehmens erforderlichen Teilleistungen zuverlässig und mit der gewünschten Qualität erbracht werden - unter anderem, indem sie ihre Mitarbeiter bei der Arbeit anleiten und ihre Zusammenarbeit (so weit nötig) organisieren und strukturieren. Nur mit dem richtigen Mix aus Leadern, Managern und Fachexperten mit Führungsaufgaben ist ein Unternehmen langfristig erfolgreich. ■

Zur Person

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, für die

45 Berater und Trainer tätig sind. Er ist Mitherausgeber des „Handbuch Change-Management“ (Cornelsen Verlag, 2. Aufl. 2006).
Tel.: 07251/989034, info@kraus-und-partner.de, www.kraus-und-partner.de

