

„Führungskraft“ ist kein Ausbildungsberuf – vom Persönlichen Können der Führungskraft

Führungskräfte werden nicht zu solchen ausgebildet, sie werden zu Führungskräften gemacht. Einfach so. Durch Ernennung. Durch Beförderung. Nicht nur, aber vor allem im Mittelstand. Als „Fachkraft für Fruchtsafttechnik“, nur um ein Beispiel zu geben, benötigt man eine dreijährige Ausbildung. Darf man daraus schließen, dass Führungskräfte nichts können müssen? Oder kann man „Führungskraft“ nicht lernen? Lesen Sie mehr: vom persönlichen Können einer Führungskraft.

Wussten Sie, dass das Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland eine „Liste der anerkannten Ausbildungsberufe, für welche länderübergreifende Fachklassen eingerichtet werden, mit Angabe der aufnehmenden Länder (Berufsschulstandorte) und Einzugsbereiche“ führt? Diese Liste mit Stand der 22. Fortschreibung vom 25.06.2010 umfasst 251 Seiten.

Weder unter „F“ wie „Führungskraft“ noch unter einer sonstigen Bezeichnung wird man zum Thema Mitarbeiterführung fündig. Aber es finden sich interessante und wenig bekannte Berufsbilder, u.a.:

- Fachkraft Agrarservice (BBiG)
- Fachkraft für Automaten-service (BBiG)
- Fachkraft für Fruchtsafttechnik (BBiG)
- Fachkraft für Süßwarentechnik (BBiG).

Weitere Recherchen ergaben, dass momentan 4.052 Studiengänge deutscher Universitäten, Fachhochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen in das

„Studiengang-Verzeichnis“ eingetragen sind. Auch hier zum Thema Führungskraft: Fehlanzeige. Die Studierenden werden zu Fachkräften auf akademischem Niveau ausgebildet. Selbst Studiengänge, deren Namen auf eine gewisse Nähe zum Thema „Führung“ hinweisen, zum Beispiel der „MBA Unternehmensführung für mittelständische Betriebe“ erweisen sich bei näherer Prüfung als Studiengänge mit deutlichem Fokus auf fachlicher Kompetenz, insbesondere Betriebswirtschaft.

So heißt es im Internetauftritt der „Fachhochschule des Mittelstands Bielefeld“, die diesen Studiengang anbietet: „Das Angebot des „MBA Unternehmensführung für mittelständische Betriebe“ reagiert auf den steigenden Wettbewerbsdruck und die Konsequenzen der Globalisierung, von denen immer mehr mittelständische Unternehmen betroffen sind. Der spezielle Zuschnitt auf mittelständische Unternehmen bietet die Möglichkeit, die besonderen Anforderungen an diese Zielgruppe verstärkt in den Blick zu nehmen. So lernen die Teilnehmer zum Beispiel, wie sie ihren Vertrieb optimal ausrichten und ein tragfähiges Geschäftskonzept entwickeln, das auf marktfähigen Produkten und Dienstleistungen basiert.“

Also auch „lediglich“ BWL-Fachwissen, zugeschnitten auf die Anforderungen des Mittelstands: Marketingkonzept, Vertrieb, Business Plan etc.

Führung ist auch in mittelständischen Unternehmen kein Selbstzweck, sondern hat dazu beizutragen, dass Ziele, die sich aus den übergeordneten Organisationszielen ableiten, im Sinne des Unternehmenserfolges erreicht werden.

Führung kann man daher definieren als „Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von

Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt.“

(Wegge, J. & Rosenstiel, L. von (2004). Führung. In: H. Schuler (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie (3. Aufl., S. 475 – 512). Bern: Huber)

Betrachten wir in der Folge das Führungsverhalten genauer: welchen Bedingungen unterliegt es, welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit produktives, zielführendes Führungsverhalten stattfindet?

Wie jedes menschliche Verhalten unterliegt Führungsverhalten den nachstehend dargestellten Bedingungen, die sich gegenseitig beeinflussen (siehe Abbildung 1).

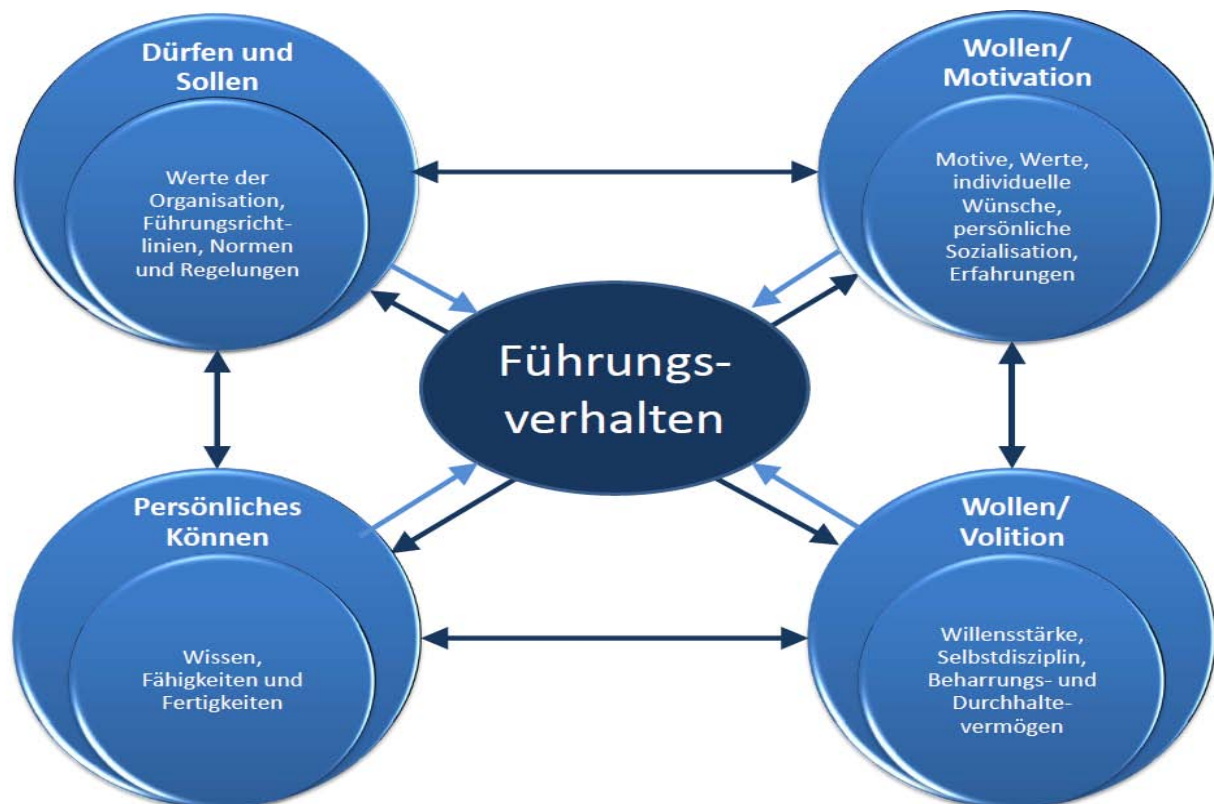


Abb.1 Bedingungen von Führungsverhalten

In diesem Artikel soll es um das „Persönliche Können“ gehen. Was muss eine Führungskraft wissen, über welche Fertigkeiten und Fähigkeiten muss sie verfügen, um ihre Führungsaufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können?

Diese Zweiteilung,

- das Führungswissen, sowie
- die fünf Führungsfertigkeiten und Führungsfähigkeiten

bilden die Gliederung dieses Artikels.

a) Führungswissen

Das Führen größerer Organisationseinheiten ist eine komplexe Aufgabe. Die Komplexität ergibt sich nicht zuletzt aus der Vielzahl sogenannter Stakeholder, die an dem Unternehmen ein berechtigtes Interesse haben. Diese Interessen gilt es bei nahezu allen wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen entsprechend zu berücksichtigen.

Da sind die Kunden, die Eigner, die Banken, die Mitarbeiter, die Öffentlichkeit, um nur einige zu nennen. Diese Interessengruppen und die Beziehungen zwischen diesen und dem Unternehmen sind eingebettet in ein komplexes Geflecht an Rechtsnormen aller Art, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt.

Nicht dass man daraus die Forderung ableiten muss, dass eine Führungskraft über all dieses Fachwissen verfügen oder gar alle Rechtsnormen kennen müsste.

Aber es gilt, die Dinge zu überblicken und so nimmt es nicht wunder, dass zahlreiche Studien die **allgemeine Intelligenz** als den besten Prädiktor für beruflichen Erfolg von Führungskräften ausweisen. Wenn auf dieser Basis – durchaus unter Berücksichtigung der Führungsebene - eine solide Ausbildung

erworben wird, sei es im Rahmen der dualen Berufsausbildung oder eines relevanten Studiums, mit all den möglichen Zwischen- und Zusatzqualifikationen zwischen diesen „Qualifikationspolen“, dann ist die Hälfte der Frage nach dem notwendigen Wissen einer Führungskraft bereits beantwortet.

Die zweite Hälfte des erforderlichen Führungswissens leitet sich aus der o.a. Definition ab, nämlich dass Führung als Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse zu sehen sei, denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zu Grunde liegt.

Bevor aber der **interpersonelle** Aspekt, der in dem Begriff der Interaktionsprozesse impliziert ist, zum Tragen kommt, sei an die Inschrift des Apollotempels in Delphi „**Erkenne Dich selbst**“ erinnert. Diesen nahm Sokrates als Ausgangspunkt seiner Philosophie: Voraussetzung, um zum richtigen Wissen zu gelangen, sei die Selbsterkenntnis.

Es geht also zunächst um **intrapersonelles** Wissen. Aus diesem Grunde halte ich es für zwingend erforderlich, dass Führungskräfte sich in hinreichender Form mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandergesetzt haben. Es gibt hierzu eine Vielzahl valider und verlässlicher Testverfahren. Jeder (angehenden) Führungskraft sei die Durchführung eines solchen Tests und einem anschließenden individuellen und professionell geführten Auswertungsgesprächs dringend empfohlen.

Das gleiche gilt für den **interpersonellen** Aspekt. Man benötigt natürlich kein Psychologiestudium, aber die reflektierende Auseinandersetzung mit den Grundzügen menschlichen Verhaltens z.B. im Rahmen von Gruppencoaching ist die unabdingbare Voraussetzung für - im besten Wortsinne - funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen. Zu denken ist hierbei vor allem an die

Grundzüge der Kommunikationspsychologie. Zeit, die gerne und meist nutzlos in Seminare für Rhetorik, Präsentationstechnik, die „10 Goldenen Regeln der...“ Begeisterung, der Inspiration und der Was-sonst-noch-Was ver(sch)wendet wird, wäre in diesen Themenfeldern deutlich besser angelegt.

Wissen über die Grundzüge der menschlichen Motivation sowie die wesentlichen Bedingungen menschlicher Kommunikation ist deshalb so wichtig, weil Kommunikation und Information *die* Medien sind, vermittels derer die Aufgaben einer Führungskraft erfüllt werden.

Die entsprechende Anwendung dieses Wissens wird an dieser Stelle zunächst unterstellt.

Und aus den Aufgaben der Führungskraft leiten sich die erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten ab, die es zu erlernen gilt. Um als Führungskraft wirksam zu werden, das heißt Organisationsziele zu erreichen, kann der Katalog dieser Aufgaben meines Erachtens auf fünf Kernaufgaben und damit auch auf fünf Führungsfähigkeiten und -fertigkeiten begrenzt werden.

b) Die fünf Führungsfähigkeiten und Führungsfertigkeiten

Die Bestimmung der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft beziehen sich im Wesentlichen auf die Erfüllung der fünf Aufgaben, von denen vier im Grunde dem Deming'schen Führungsregelkreis (**Plan-Do-Check-Act**, PDCA-Zyklus) entsprechen:

- Entscheiden,
- Ziele setzen,
- Organisieren und Planen,

- Kontrollieren,
- Menschen entwickeln und fördern.

Sie sind meines Erachtens deshalb so wichtig, weil sie einerseits zwingend erforderlich sind, damit die Aufgaben zur Erfüllung des Organisationszwecks überhaupt erledigt werden können. Zum anderen liegt die Erfüllung dieser Aufgaben in der letztlichen Verantwortung der Führungskraft und können daher nur bedingt delegiert werden.

1. Die Führungskraft muss entscheiden (können)

Es ist hilfreich, wenn sich die Führungskraft selbst mit modernen Methoden und Instrumenten der Kreativitäts- und Problemlösungstechnik auskennt. Zwingend erforderlich ist es nicht. Ohne dem Punkt „Menschen entwickeln und fördern“ vorzugreifen, so kann man an dieser Stelle bereits festhalten, dass es ausreicht, wenn die Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich Menschen hat, die diese Werkzeuge anwenden und beherrschen.

In den allermeisten Fällen wird man zu guten Entscheidungen kommen, wenn man die nachstehende Vorgehensweise einhält:

- a) Die genaue Problemdefinition: in der exakten Definition des Problems liegt oft bereits der Kern der Lösung.
- b) Welche Anforderung muss die Entscheidung erfüllen, oder: wie sieht die künftige Situation aus, wenn das Problem gelöst ist?
- c) Welche Alternativen gibt es?
- d) Welche Risiken und Chancen sind zu berücksichtigen? Was darf in keinem Fall eintreten?

- e) Die Entscheidung treffen.
- f) Festlegen der Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung.
- g) Einrichtung von Follow-Up-Routinen.

Die eigentliche Entscheidung auf der Basis einer fundierten Entscheidungsgrundlage wird der Führungskraft niemand abnehmen können. Welcher Art von Fertigkeit/ Fähigkeit ist also hier gefragt? Der international angesehene Fußballschiedsrichter und heutige Managementberater Urs Meier sagt von sich, dass er im Laufe eines Fußballspiels von 90 Minuten rund 300 Entscheidungen treffen muss. Davon seien rund die Hälfte in Form eines Pfiffs und der entsprechenden Intervention unmittelbar wahrnehmbar, die andere Hälfte ist für den Zuschauer nur zu erahnen, nämlich wenn der Schiedsrichter „weiterlaufen lässt“. Auch dies meist Folge bewusster Entscheidungen. 300 Entscheidungen in 90 Minuten, das sind rund drei Entscheidungen pro Minute. Wie das geht? Er sagt von sich selbst, **dass er es einfach tut**. Und je öfter er es getan habe, desto sicherer sei er in der Beurteilung der Situationen geworden. Mit entsprechenden Auswirkungen auf die Qualität der Entscheidung.

2. Die Führungskraft muss Ziele setzen

Die Erkenntnisse der Zielsetzungstheorie sind klar und einfach und in zwei prägnanten Sätzen zusammenzufassen:

- a) **Schwierige, herausfordernde** Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
- b) **Präzise, spezifische** Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemein und vage formulierte Ziele.

Vielen wird die **S**(pezifisch) – **M**(essbar) – **A**(ttraktiv) – **R**(ealistisch) – **T**(ermingebunden) – Formel geläufig sein. Keine Rocket-Science, wie man im angelsächsischen Sprachraum zu sagen pflegt. Aber bei einem Blick in die Praxis sieht das schon deutlich anders aus: unklare oder fehlende Zielsetzungen sind an der Tagesordnung und lassen Raum für Missverständnisse und Fehlinterpretationen. An der fehlenden Fertigkeit oder Fähigkeit kann es im Grunde nicht liegen.

3. Die Führungskraft muss organisieren und planen

Das Organisieren und Planen ist sehr eng mit dem Setzen von Zielen verbunden. Beim Planen geht es um die Erarbeitung von Maßnahmen- und Aktionsplänen, um Ziele zu erreichen und es geht dabei um eine wesentliche Führungsverantwortung, der Zuweisung notwendiger Ressourcen:

- Personal,
- Budget,
- Zeit.

Schriftlich formulierte Maßnahmenpläne, die in einem gewissen Zeitfenster abzarbeiten sind, deren Maßnahmen keine „Waisenkinder“ sind, sondern für deren Bearbeitung klare Verantwortlichkeiten zugewiesen wurden und für deren Erfüllung auch ein finanzielles Budget zur Verfügung steht, erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Maßnahmen und damit letztlich die Zielerreichung dramatisch.

Beim Thema Organisieren sind nicht nur projektähnliche Strukturen gemeint, sondern auch und vor allem das Organisieren des effektiv und

effizient zu führenden „Tagesgeschäfts“. Hierzu gehören alle Strukturen und Prozesse die sicherstellen, dass

- die Kunden im Zentrum des unternehmerischen Wirkens stehen,
- die Mitarbeiter – von der Unternehmensspitze bis zur Hilfskraft - das tun, wofür sie letztlich bezahlt werden und
- die gesetzlichen Normen, zum Beispiel hinsichtlich der Produkt- und Arbeitssicherheit sowie des Umweltschutzes tatsächlich eingehalten werden.

Zertifizierungen nach diversen Managementsystemen können hier wertvolle Dienste leisten.

4. Die Führungskraft muss kontrollieren

Kontrolle ist unbeliebt, meist sowohl beim Kontrolleur als auch beim Kontrollierten. Das „Beliebtsein“ ist allerdings keine Kategorie bei der Beurteilung der Frage, ob eine Führungsaufgabe notwendig ist oder nicht. Keine Steuerung, kein Regelkreis kommt ohne diese Funktion aus. Benötigt werden „Messinstrumente“, die anzeigen, ob das Unternehmen noch auf Kurs ist. Diese Messinstrumente zeigen der Führungskraft an, ob sie ihre wirtschaftlichen Ziele, ihre Arbeitssicherheits- und Umweltziele etc. erreicht oder ihnen zumindest näher kommt. Und sie geben über Input/ Output-Relationen an, ob das Unternehmen für das, was es an Ressourcen in Form von Geld ausgibt eine angemessene Gegenleistung erhält.

In der Fliegerei nennt man das Instrumentenflug. Beim Ausfall von Instrumenten fliegen hervorragend geschulte Piloten auf Sicht. Wenn

allerdings keinerlei Kontrolle ausgeübt wird, dann nennt man das – um im Bild zu bleiben - Blindflug.

Die Frage der Kontrolle ist daher weder eine akademische Frage noch eine Frage der Moral oder von Werten: es geht um die Frage, ob und wie die Führungskraft ihrer Verantwortung für das Erreichen der Organisationsziele nachkommt.

Wie kontrolliert wird, ist sehr wohl eine diskussionswürdige Frage, die in direktem Zusammenhang mit der fünften Führungsfertigkeit gesehen werden kann.

5. Menschen entwickeln und fördern

Welcher Fähigkeiten und Fertigkeiten bedarf es für diese Aufgabe?

Meines Erachtens keiner bestimmten.

Es gilt die Menschen bzw. Mitarbeiter aufmerksam zu beobachten, nicht im Sinne von Gängelung oder gar von Gesinnungsschnüffelei. Nein, es geht um beobachtende Begleitung mit einer wohlwollenden, respektvollen und fördernden Haltung. Schon der „alte“ Knigge wusste in diesem Zusammenhang zu empfehlen: „Beurteile die Menschen nicht nach dem, was sie reden, sondern nach dem, was sie tun.“

Die Führungskraft sollte sich also auf die Beurteilung dessen konzentrieren, was der Mitarbeiter einerseits als Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet bzw. leisten soll. Andererseits soll beurteilt werden, welchen positiven Beitrag der Mitarbeiter zum Arbeitsklima leistet. Im Vordergrund stehen die Möglichkeiten der Leistungserbringung und die

Verantwortung dafür. Es ist gesicherte Erkenntnis, dass Menschen mit und an ihren Aufgaben wachsen. Insofern sind *Job Rotation* und vor allem die sogenannte *Job Enlargement* die besten Mittel, um Menschen zu fördern und wachsen zu lassen.

Wesentlich ist, und das gilt es vor allem bei der Job Rotation zu bedenken, dass die neue Aufgabe größer, schwieriger und herausfordernder sein muss als die bisherige.

Zusammenfassung und Fazit:

Im Sinne der eingangs dargestellten Definition des Führungsbegriffs ist es die Aufgabe und die Verantwortung der Führungskraft, Organisationsziele zu erreichen.

Hierzu bedarf es einer soliden Ausbildung, die allerdings nicht zwingend in einem bestimmten Fach erworben sein muss. Wie sonst könnte – um nur eins von vielen möglichen Beispielen zu geben – ein Jurist ein hervorragender Lenker eines Großunternehmens werden? Auf der anderen Seite ist natürlich ein ingenieurwissenschaftlicher Abschluss z.B. in einem Unternehmen des Maschinenbaus nicht von Nachteil.

Hinsichtlich der Führungsfertigkeiten und Führungsfähigkeiten sind die Dinge wenig mehr als grundsolides Handwerk. Aber eben auch nicht weniger.

Wenn aber das Wissen und das Können scheinbar nicht die limitierenden Faktoren sind, dann muss man sich die anderen Bedingungen des

Führungsverhaltens anschauen: das Sollen und Dürfen bzw. das Wollen in den eingangs erwähnten Facetten.

Dies gilt es in den nächsten Aufsätzen der Schriftenreihe „Führung im Mittelstand“ zu untersuchen.

Schon Goethe hat dazu treffend formuliert: "Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden. Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun."

Wird fortgesetzt.

Ihr

Michael Kohlhaas