

Einführung

Führungsaufgaben wahrzunehmen ist gesellschaftlich angesehen, wer Führung hat, hat Macht, Einfluss, etwas zu sagen. Er oder sie wird besser bezahlt, hat bessere weitere Aufstiegschancen, erhält Vergünstigungen. Eine Führungsaufgabe zu übernehmen, erscheint daher für viele zunächst als sehr erstrebenswert. Im Führungsalltag erleben sie die andere Seite: Leistungsdruck, schwierige Gespräche, unzufriedene Mitarbeiter, kritische Vorgesetzte, immer für alle da sein, ständige Unterbrechungen bei der Arbeit, als Sündenbock herhalten.

»Er versucht sich in dem mühsamen Spiel, die Menschen zu führen. Früher liebte er die Musik, schöne Einbände und lange Streifzüge durch die Antiquariate von Theben. Er verließ seine Bücher und Sammlungen, krepelte die Ärmel auf und begann zu regieren. Abends, wenn er dann müde ist, fragt er sich oft, ob es nicht sinnlos sei, die Menschen führen zu wollen, ob es nicht ein schmutziges Geschäft sei, das man weniger empfindsamen Naturen überlassen sollte.« (Anouilh: Antigone)

Im Coaching begegnen uns häufig Menschen, die ihre Führungsaufgabe nicht als Bereicherung, sondern als Belastung erleben. Sie sind unglücklich mit ihrer Aufgabe, unzufrieden, enttäuscht, überfordert und haben Angst, etwas falsch zu machen. Und sie kämpfen dagegen an, mit noch mehr Leistung, mit Alkohol, mit Medikamenten, und wenn das alles nicht hilft, wehren sich Körper und Seele mit einem Burn-out. Wie kann es dazu kommen? Vieles hat mit dem Anfang zu tun: Warum hat sich jemand für eine Führungslaufbahn entschieden? Welche Wünsche, Erwartungen, Illusionen waren damit verbunden? Welchen Anteil hat der Betroffene daran, dass es sich dann ganz anders entwickelt hat? Und welche Wege führen heraus? Wir zeigen Wege auf: Mit Liebe, Neugierde, Klarheit, Festigkeit und Gelassenheit gelingt es, unabhängig von der Situation, auch schwierige Aufgaben zu bewältigen. Und wir sagen, wie es nicht geht: Wer Konflikte scheut, wird als Führungskraft nicht glücklich werden.

Wir geben Menschen, die vor der Entscheidung stehen: »Will ich eine Führungsaufgabe wahrnehmen?« eine Hilfestellung und ebenso denjenigen, die Führung einfach gut und mit Freude machen wollen. Darüber hinaus geben wir unsere Erfahrung aus der Vorbereitung von mehr als 1000 Mitarbeitern auf ihrem Weg zur Führungskraft wider. Wer sich für die Teilnahme an einem Assessment-Center (AC) entscheidet, findet hier, was er oder sie zur Vorbereitung auf alle gängigen Übungen braucht: schriftliche Übungen sowie Übungen zur Selbstdarstellung und Themenpräsentation. Ein Themenschwerpunkt sind Verhaltensübungen: Zweiergespräche zur Konfliktlösung mit einem Mitarbeiter, Mediation in Dreiergesprächen und Gruppenübungen zur Problemlösung im Team. Sie erfahren, wie Sie diese Gespräche strukturieren und steuern und wie Sie unterschiedliche Sach- und Beziehungskonflikte bewältigen. Dazu finden Sie realistische Verhaltensübungen mit Auswertungshilfen. Sie können Führung ausprobieren und erleben, welches Verhalten welche Auswirkungen hat. Zum Schluss geben wir hilfreiche Tipps für die Teilnahme an einem AC und auch einen Überblick über die häufigsten Fehler.

1 Sich bewusst für (oder gegen) eine Führungsaufgabe entscheiden

1.1 Chancen und Risiken

Was ist »Führung«?

Führung ist zielbezogene Einflussnahme (v. Rosenstiel, Molt, Rüttinger 1988). Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen (v. Rosenstiel, 1999).

In dieser Definition werden sich wahrscheinlich die meisten Führungskräfte wiederfinden. Aber sie lässt allen Spielraum über das »wie«. Und das macht das Ganze ja erst interessant ...

Bilder

Führung wird gerne symbolisiert: Der Kapitän mit seiner Mannschaft auf dem Schiff mit geblähten Segeln, der Dirigent, nach dessen lautloser Aufforderung sein Orchester das Konzert in Vollendung spielt. (Der Fußballtrainer wird in den letzten Jahren glücklicherweise nicht mehr bemüht. Seit Bundesligavereine in vier Jahren zehn Trainer verschleißen, hat er als Bild für gelungene Führung ausgedient).

Schöne Bilder. Bedauerlicherweise stimmen sie im Alltag in der Regel nicht. Denn die Führungswirklichkeit sieht anders aus. Da steht der Chef nicht als unumstrittene Kapazität da, und die Mitarbeiter sehen sich nicht als auf Gedeih oder Verderb auf ihn angewiesen. Sie haben ihre eigenen Ideen, Wünsche, Vorstellungen und Interessen und vertreten sie auch. Wenn sie ihre Interessen nicht angemessen berücksichtigt sehen, verlieren sie die Lust. Sie halten sich nicht an Anweisungen, übernehmen nicht die kleinste Sonderaufgabe, oder machen »Dienst nach Vorschrift«. Sie kritisieren ihren Chef, offen oder gar hinter seinem Rücken. Zum Glück ist dies nicht die Regel, aber es passiert immer wieder, irgendwo in Unternehmen jeden Tag. Die betroffene Führungskraft versteht oft nicht, was geschieht. Sie sieht sich als Opfer. Er oder sie hat doch alles richtig machen wollen ...

Ein Beispiel:

Alexander hatte vor drei Wochen die Leitung eines Teams in einem Bürobetrieb übernommen, nachdem sein Vorgänger in den Ruhestand gegangen war. Das

2 Führungsgrundlagen

2.1 Die Entwicklung der Führungsmodelle

2.1.1 Die Trennung von Arbeit und Beruf

Historisch betrachtet sind Führungsprobleme – abgesehen von militärischen Organisationen – Luxusprobleme. In der traditionellen Entwicklung war der Beruf die Arbeit: als Bauer, Händler, Handwerker. Ein-Mann-Betriebe, teilweise unterstützt von Hilfskräften oder Lehrlingen, die noch dafür bezahlten mussten, dass sie lernen durften, um sich nach Jahren selbständig zu machen. In dieser Ur-Form war der Handwerker stark selbstbestimmt: Er konnte neue Waren entwerfen oder alte Muster beibehalten, entschied über die Arbeitsweise, die Menge und die Güte. Er brachte seine Erzeugnisse auf den Markt, erfuhr die Reaktion der Kunden und konnte daraufhin entscheiden, ob er Änderungen vornehmen wollte oder alles lassen, wie es war. Sein Einkommen hing alleine von seinem Geschick und Fleiß ab. Hier brauchte niemand Führungstheorien. Auch für die Gruppe der Beamten sah man wenig Handlungsbedarf: Sie unterlagen der staatlichen Führung und Kontrolle und waren daher als Teil des Systems zu loyalen Handeln verpflichtet. In bürgerlichen Haushalten waren die Angestellten zu unbedingtem Gehorsam verpflichtet, wer nicht passte, wurde entlassen.

Für die größte Gruppe der Arbeiter entstanden erst durch die Industrialisierung und die damit verbundene Arbeitsteilung Fragen der Mitarbeiterführung.

Dabei orientierte man sich zunächst an der Institution, in der die Führung einer Vielzahl von Menschen seit Jahrhunderten erprobt war: dem Militär. Die erste Führungstheorie soll von dem Chinesen Sun Tsu stammen, der sein Werk »Über die Kriegskunst« vor über 2000 Jahren auf Bambusstreifen geschrieben hat. Andere große Publizisten auf diesem Gebiet waren: Niccolo Macchiavelli, Friedrich der Große, Karl von Clausewitz.

Dynamik erhielt das Thema durch die zunehmende Industrialisierung im 19. Jahrhundert. In den ersten Fabriken, die mit mechanischen Webstühlen in England arbeiteten, entstand die Situation, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern dauerhaft beschäftigt war – und nicht nur, wie vorher an einzelnen Projekten tätig war (wie dem Bau von Straßen, Kathedralen oder Staudämmen). Diese Arbeiter verrichteten an den Webstühlen immer gleiche Arbeiten. Es ging nicht mehr darum, sich ein Endprodukt auszudenken, es zu gestalten, herzustellen und zu vertreiben – sondern ausschließlich darum, an der Herstellung in einem bestimmten Arbeitsschritt mitzuwirken. Damit war einziger Zweck der Arbeit geworden, Geld zu verdienen, um materielle Sicherheit zu erlangen.

3 Die Karriere planen

Dieser Abschnitt wendet sich vorrangig an Menschen, die eine Führungsaufgabe in dem Unternehmen übernehmen möchten, in dem sie bereits tätig sind. Je größer dieses Unternehmen ist, desto wichtiger, sich vorher über hilfreiche Wege und mögliche Hindernisse zu informieren.

3.1 Sich orientieren

3.1.1 Mögliche Zielfunktionen

Wer sich entschlossen hat, eine Führungsaufgabe anzustreben, braucht als nächstes eine – oder besser mehrere – mögliche Zielfunktionen. Eine Gefahr ist, sich nur in der Einheit zu orientieren, die einem vertraut ist und dadurch Chancen zu übersehen. Wer sich ausschließlich vorstellen kann, Leiter/in der Einheit zu werden, in der er selbst tätig ist, sollte noch einen Moment inne halten: Will ich primär Führungskraft werden? Oder geht es mir doch vorrangig darum, mein Fachgebiet zu behalten? Und wenn mir das Fachgebiet am wichtigsten ist: Welche anderen Möglichkeiten gibt es in diesem Bereich als fachliche/r Experte/in Karriere zu machen?

Andererseits sind Lernfähigkeit und die Freude daran, Neues zu lernen, immer wesentliche Anforderungen an Führungskräfte. Und Fachwissen lässt sich bei entsprechendem Engagement relativ schnell erwerben.

Suchen Sie mögliche Zielfunktionen nicht danach aus, ob Sie den Leiter der Einheit mögen oder nicht. Vorgesetzte wechseln oft sehr schnell ...

Hilfreich zur Orientierung über mögliche interne Zielfunktionen ist:

- Sich im eigenen Bereich umsehen: Welche Positionen sind hier interessant?
- Sich über die eigenen Interessen klar werden: Was mag ich, was mag ich weniger, was hat mir früher Spaß gemacht, was wollte ich schon immer einmal tun?
- Kontakte knüpfen zu Menschen, die interessante Stellen haben: Wie sind sie dorthin gekommen?
- Informationen vom eigenen Vorgesetzten
- Beratung durch die Personalentwicklung
- Externe Berater/Headhunter

4 Ein Assessment-Center bestehen

4.1 Grundsätzliches zum Assessment-Center (AC)

»Oh je, ich soll an einem AC teilnehmen!« So kommen manche Teilnehmer zu uns ins Coaching. Ja, es ist eine Herausforderung – aber eine machbare. Wenn Sie aus den vorangegangenen Kapiteln zu dem Schluss gekommen sind, dass eine (weiterführende) Führungsaufgabe für Sie das Richtige ist, sind Sie schon auf dem besten Weg, auch das AC zu bestehen. Je nach Unternehmen und Zielebene schwanken die Bestehens-Quoten zwischen 25 % und 75 %, es gibt also in jedem Fall eine Chance. Wer dies als zu meisternde Herausforderung auffasst, für die es sich lohnt, sich vorzubereiten, hat schon Wichtiges zum Gelingen geleistet. Denn es gibt drei »beliebte« Methoden, daran zu scheitern: Erstens Angst (»Das schaffe ich nie, ich war schon immer in Prüfungen schlecht ...«), zweitens Übermut (»Das mache ich doch mit links, was gibt es da vorzubereiten?«) und drittens die Ablehnung des Verfahrens (mehr dazu unten).

Wir wollen Ihnen hier (nach einigen allgemeinen Informationen zur Zielsetzung und dem Aufbau) Tipps geben, wie Sie ein AC schaffen können.

4.1.1 Zielsetzung, Entstehung und Arten von AC

Ein AC ist eine »Arbeitsprobe« für angehende Führungskräfte. Die Teilnehmer sollen in typisch-kritischen Situationen zeigen, wie sie sie bewältigen. »Typisch« heißt, es geht um Situationen, die in der dargestellten oder in ähnlicher Form regelmäßig auf Führungskräfte zukommen. »Kritisch« meint, dass diese Situationen so anspruchsvoll sind, dass sich gute von weniger guten Teilnehmern unterscheiden können. Wer einem Mitarbeiter eine Beförderung oder Gehaltserhöhung ankündigt, wird (zumindest aus dessen Sicht) immer gut dastehen – gleich, wie er oder sie das macht. Spannender wird es schon, wenn eines dieser vom Mitarbeiter angestrebten Ziele abgelehnt werden muss.

Arbeitsproben sind für andere Tätigkeitsbereiche schon lange selbstverständlich gewesen: Die angehende Sekretärin, die einen Brief schreiben soll, der Bewerber im Verkauf, der einen Probearbeitstag absolviert oder der Interessent für ein Praktikum bei einem Architekten, der eine Zeichnung anfertigen soll. Dies hat sich als sehr sinnvolle und für die Prognose geeignete Methode erwiesen. Erstaunlicherweise war dagegen die Einführung von AC für Führungskräfte ein (vor allem unter Pädagogen/Andragogen) ein zeitweise höchst umstrittenes Instrument. Kritisch angeführt wurde die völlige Unzumutbarkeit eines solchen Verfahrens, vor allem für interne Bewerber, die Geringschätzung reichte bis hin zur »Stunde der Komödianten«. Als Alternative wurden Führungstrainings bevorzugt. Als Trainer können wir dies gut nachvollziehen. Allerdings ist derjenige, der (nach dieser Denkart) ein