

„Vom Kollegen zur Führungskraft“

von Ruth Hellmich

Der Mangel an guten Führungskräften wird in Fachkreisen seit Jahren immer wieder bemängelt. Es fehlt an den Schlüsselqualifikationen auch bei fachlich hoch qualifizierten Bewerbern. Den Neulingen wird spätestens in der Praxis bald bewusst, dass ihnen die so genannten Soft Skills fehlen, und allen voran die Führungskompetenz. Doch die sind dringend notwendig, wenn sie Mitarbeiter erfolgreich führen, Teams zu Spitzenleistungen motivieren und selbstsicher und souverän ihren Führungsalltag meistern möchten.

Schauen wir uns die Praxis einmal an. Die meisten Führungskräfte waren zuvor Fachkräfte in ihrem Bereich, oft hoch qualifiziert und haben sich fachlich bewährt. Nach einer gewissen Zeit werden sie Vorgesetzte über andere, oft sogar über ihre früheren Kollegen. Grund der Beförderung war fachliche Leistung und Erfahrung und nicht die Fähigkeit, andere Menschen zu führen. Doch das Quantum an Zeit und Energie, das eine Führungskraft in Zukunft auf den fachlichen Bereich verwenden wird, schrumpft auf einen geringen Umfang zusammen und erübrigt sich manchmal völlig.

Das Führen der Mitarbeiter hat nun Priorität. Der Betreffende hat folglich die fachlichen Aufgaben an andere abzugeben. Doch bereits hier beginnen die ersten Probleme. Die Arbeit, die sie gewohnt sind, die sie beherrschen und oft auch mögen, sollen sie delegieren? Die - nicht immer bewusste – Überzeugung, unersetzbar zu sein und die Zweifel daran, ob es ein anderer auch so gut bewerkstelligt, gesellen sich zum Spaß an der auch fachlichen Arbeit. Oft wurde auch die Fähigkeit, sinnvoll zu delegieren, einfach nicht gelernt. So wissen Mitarbeiter oft nicht, wo ihre Kompetenzen liegen, was genau zu tun ist oder bis wann und mit welcher Priorität sie etwas erledigen sollen.

Schaffen Sie als Führungskraft den Sprung nicht, die fachlichen Aufgaben für sich zu reduzieren, addieren sie sich zu den hinzugekommenen Führungsaufgaben hinzu und garantieren Ihnen ein Leben mit hoher Überstundenzahl und langfristiger Überforderung.

Es ist keine Schande, sondern oft nur ein realistisches und sachliches Erkennen, sich und anderen einzugestehen, die eigene Führungskompetenz ist ausbaufähig. Und es lohnt sich, für die Entfaltung dieser Fähigkeit einen professionellen Berater hinzuziehen. Stellen Sie sich vor, Sie treffen die Entscheidung, Golfspielen zu lernen oder Geigenspielen oder würden dies Ihrem Sprössling ermöglichen. Würden Sie sich eine Geige besorgen und alleine lernen oder ohne Trainer auf dem Golfplatz herumstümpfern? Für die meisten wäre es wohl selbstverständlich, einen Trainer oder Lehrer zu engagieren und ihn — zumindest eine Zeitlang — regelmäßig aufzusuchen.

Doch Führungskräfte bleiben mit ihren Unsicherheiten oft allein und retten sich von einem Mitarbeitergespräch zum nächsten mit der bohrenden Gewissheit, sie könnten es oft besser machen, wenn sie nur wüssten wie. Doch lieber halten sie den Mund, vielleicht aus Angst, es könnte als Schwäche ausgelegt werden. Und Ärger haben sie ja schließlich schon genug. Sie würden sich und anderen einen Gefallen tun, wenn sie sich bewusst machten, dass wirkliche Kompetenz auf zwei Beinen steht: das eine Bein ist die Kompetenz, das andere das Wissen um die Grenzen meiner Kompetenz und wann ich einen anderen Experten hinzuziehen und weiterlernen sollte.

Etliche erfolgreiche Führungskräfte mussten sich nach langjähriger Führungstätigkeit ehrlicherweise zugeben und äußerten es unter vier Augen, dass sie sich oft hilflos gefühlt und froh gewesen seien, sich irgendwie durchgemogelt zu haben. Ob dies umso mehr für weniger Erfolgreiche gilt? Und um wie viel besser könnten sowohl die einen als auch die anderen sein, wenn sie ihre Fähigkeiten optimieren würden?

Während bis vor einigen Jahren Coaching nur in Sport und Politik verbreitet war, ist es längst kein Geheimnis mehr, dass sich zunehmend gerade Führungskräfte einen Coach leisten. Anders als beim Sport bleibt er eher unsichtbar und im Hintergrund als Vertrauensperson, Berater und Begleiter.

Innovative Unternehmen — so belegen Zahlen — investieren zunehmend mit Training und Coaching in die Qualifizierung ihrer Führungskräfte. Ob mittleres oder oberes Management, junge Führungskraft oder Erfahrenere, die positiven Effekte solcher Personalentwicklungsmaßnahmen haben sich längst in Studien erwiesen.

Was heißt eigentlich Führen, wie unterscheidet sich Führen vom Managen und wie verstehen Sie sich persönlich als Führungskraft? Wissen Sie, welches Ziel Sie verfolgen, ich meine ganz genau welches, oder ist es doch ein bisschen nebulös? Und das Team, verfolgt es dieselben Ziele und zieht an einem Strang? Welchen Führungsstil favorisieren Sie für sich? Wenden sich Ihre Mitarbeiter auch bei Problemen, Misserfolgen oder Fehlern an Sie? Die Klärung des Selbstverständnisses und der eigenen Rolle, der Stärken und Lernfelder sowie der Wirkung nach außen sind genau so wichtig wie psychologische Grundlagen und die Fähigkeit zu guter Kommunikation. Beherrschen Sie als Führungskraft die klassischen Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche führen, Zielvereinbarungen treffen, Kritikgespräche führen, Aufgabenverteilen usw.? Und wenn es mal schwieriger wird und Sie mit handfesten Konflikten im Team zu tun haben, welche Werkzeuge haben Sie dann zur Verfügung, solche Herausforderungen zugunsten der Leistungsfähigkeit des Teams, des Einzelnen und des Unternehmens zu klären?

Eine gute Führungskraft hat eine Vielzahl von Methoden und Werkzeugen zur Auswahl, um ihre Führungsaufgabe gewinnbringend zu erfüllen. Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, schenken der Führungskraft Vertrauen und stellen ihre Arbeitsleistung gern in den Dienst des Unternehmens. Als Führungskraft behalten Sie den Überblick und können souverän das Team leiten, Konflikte frühzeitig erkennen und für ihre Deeskalation sorgen. Sie begreifen Ihre Mitarbeiter, deren Teamverhalten und die gesamte Teamdynamik besser und gewinnen mehr Gewissheit darüber, mit welchem Verhalten Sie in den unterschiedlichen Teamphasen besser Ihre wechselnden Aufgaben erfüllen können.

Genau diese Fähigkeiten sind in der Praxis gefragt. Wer konnte sich die in unseren Ausbildungsstätten schon aneignen?!

Durch Trainings und Coaching erspare ich jungen Führungskräften eine Menge Anfängerfehler. Und erfahrenere Führungskräfte profitieren von jeder Verbesserung ihrer Führungskompetenz und sichern sich eine fortwährende Aktualität ihrer Kernkompetenzen, auch wenn sie bisher etwaige Probleme oder Verbesserungswünsche nicht thematisiert sondern für sich allein durchgestanden hatten.

Interessant ist für viele Führungskräfte auch das Sichern des eigenen Status innerhalb des Unternehmens und nach außen hin. Aber wussten Sie, dass auch der Status überwiegend über Körpersprache und Stimme signalisiert und bestimmt wird? Wer es theoretisch weiß, kann es leider noch lange nicht in der Praxis zu seinem Nutzen einsetzen. Es ist nicht nur eine interessante Entdeckungsreise sondern für Ihre berufliche Karriere ein ebenso großer Gewinn, wenn Sie wissen, wie Sie wirken, wenn Sie klären, wie Sie wirken möchten und Sie im nächsten Schritt lernen, wie Sie die gewünschte Wirkung erzielen.

Die Autorin, Rechtsanwältin Ruth Hellmich ist Kommunikationstrainerin und Coach in München. www.coaching-training.eu

* Aus Gründen besserer Lesbarkeit und Verständlichkeit wurde die weibliche Form nicht ausdrücklich zusätzlich genannt. Wir bitten um Ihr Verständnis.