

Der lange Weg vom Fach-Experten zur Top-Führungskraft

Bericht vom Zentralen Arbeitskreis Personal Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.

Es wird schon lange diskutiert und ist noch nicht wirklich verändert: die Führungskräfte verbringen zu viel Zeit mit Fachaufgaben und zu wenig Zeit mit dem Führen von Mitarbeitern. Führen wohlgemerkt im Sinne von Leistungsmanagement, und nicht im Sinne von Sprechen über die Befindlichkeit der Mitarbeiter, auch wenn das natürlich in bestimmten Situationen auch dazugehört. Mit dem Thema Führung haben wir uns im Zentralen Arbeitskreis Personal beschäftigt und einen anregenden Vortrag von Longa Dressler gehört. Im Folgenden berichten wir von einigen Highlights aus Vortrag und weiteren Praktiker-Input. Was hindert nun die Führungskräfte daran, sich ihrer Führungsaufgabe intensiver zu widmen?

Schwerpunkt auf dem Fachwissen

Knappe Kapazitäten

Was ist zu tun?

Konkrete Tipps für die Führung

Schwerpunkt auf dem Fachwissen



Fachwissen an sich ist gut und essentiell für den Erfolg. Doch steht einer jahrelangen Fachausbildung eine Führungsausbildung von im Schnitt 5 Tagen gegenüber. Der Rollenwechsel vom Experten zur Führungskraft wäre eigentlich so aufwendig wie ein Studium. Es wäre notwendig, den Prozess der „Führungskraftwerdung“ vom Unternehmen aus einige Jahre zu begleiten, durch externes Training und durch Selbstlerninstrumente wie kollegiale Beratung.

Die Delegation von Aufgaben fällt oft schwer. Oft hat die Führungskraft auch noch den Automatismus, wer entscheidet, setzt um. Dazu kommt, dass die Führungskraft sich auf ihrem Fachgebiet Erfolgserlebnisse verschaffen kann, die sonst ausbleiben. Das Erfolgserlebnis müsste für Führungskräfte sein, dass die Mitarbeiter Erfolg haben.

Glaubenssätze aus der Kindheit und aus weiteren Erfahrungen wie „ich muss fleißig und fachlich gut sein, um Anerkennung zu bekommen“ können an der freudigen Ausfüllung der Führungsrolle hindern.

Dazu passt dann in der Regel auch die Unternehmenskultur, die Führung als richtige Arbeit nicht ausreichend anerkennt. Die tatsächlichen weichen und materiellen Anerkennungsstrukturen spiegeln diese Haltung.

Knappe Kapazitäten



Ein Argument aus der Praxis lautet manchmal auch, die Führungskräfte müssen so viel mitarbeiten, da wir gar nicht die Kapazitäten für soviel Führung haben. Dieses Argument haben allerdings zumindest die Praktiker des Zentralen Arbeitskreises Personal nicht gelten lassen, Tenor: ein Unternehmen, wo alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte 10 Stunden arbeiten müssen, mache etwas falsch. Freilich ist der Anteil „richtiger“ Arbeit, den die Führungskräfte leisten sollten, auch abhängig von der jeweiligen Führungsebene. Für einen Gruppenleiter in der Produktion oder Konstruktion gilt vielleicht die 80/20 Regel, während ein Produktionsleiter mit 100 - 200 Mitarbeitern in seinem Bereich vollständig mit Führen beschäftigt ist. Hier sei noch mal betont, dass dazu neben reiner Mitarbeiterführung wie Konflikte lösen, wesentlich auch planerische und logistische Aufgaben gehören.

Was ist zu tun?



Zum einen sollte das Unternehmen in die Weiterbildung investieren, siehe oben. „Alle Themen, die man zum Führen braucht, lassen sich ebenso erlernen wie ein jahrelanger Aufbau von Wissen, z.B. im Maschinenbau. - Vorausgesetzt, es wird ausreichend Zeit investiert“ (Longa Dressler).

Zum anderen könnte die Personalleitung (oder auch Geschäftsleitung) eine Diskussion in Gang setzen, was Führung auf welcher Ebene in diesem Unternehmen bedeutet.

Beispiele für Fähigkeiten von Führungskräften auf **mittlerer Ebene** (z.B. Gruppenleiter und Meister) sind:

Präsentieren,
Informationen sammeln und weitergeben,
Entwicklung des Fachgebiets,
fragen: was kann ich tun für das Unternehmen (statt. Was will ich tun wie der Experte),
Andere führen,
Delegation von (Teil-) Aufgaben.

Das, was die Top-Führungskraft tut, wirkt sich auf das ganze Unternehmen aus. Beispiele für Management-Fähigkeiten der Top-Ebene sind:

Aktiv begeistern,
aktiv zuhören,
Visionen entwickeln,
„lässt andere arbeiten“,
fragen: welches Führungsverhalten setzt Talente frei?,
„netzwerken“,
Vorbild für andere sein,
Werte vermitteln, u.a..

Auch eine **Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur** ist sinnvoll, Beispiele für Fragen, die ein Unternehmen sich stellen kann, sind:

Wie sieht unsere Beförderungsstruktur aus - Wer wird wie und warum von wem befördert?
Ist die fachliche Leistung wichtiger als die Führungsleistung?
Gibt es Mentoring, Coaching, verpflichtende Kollegiale Beratung und Training?
Gibt es Führungsführerscheine, z.B. Stufen-Programme über 2 Jahre?

Konkrete Tipps für die Führung



Im Download unten finden Sie auch noch einige konkrete Tipps zum Thema führen, z.B.

Nichts ist wichtiger als Ihre persönliche Präsenz. Viele erfolgreiche Unternehmen sagen, dass man seine 5 besten Mitarbeiter täglich 5 Minuten sprechen sollte, damit diese in ihre Abteilungen ausschwärmen können. Lächeln Sie, ...
„Üben Sie drei Monate nur Feedback zu geben, dann können Sie alles“

Autorin: Andrea Veerkamp-Walz VDMA