



Best of-  
Edition

Silke Weigang / Joachim Wöhrle

# Führen in der Sandwichposition

Erfolg im mittleren Management

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Führen in der Sandwichposition

Erfolg im mittleren Management

Silke Weigang, Joachim Wöhrle

2. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Das Dilemma des Sandwichmanagers</b>	<b>5</b>
▪ Mittendrin – und Druck von allen Seiten?	6
▪ Vom Führen und Geführtwerden	11
▪ Schlüsselkompetenzen für den Managementalltag	18
▪ Keine Panik: Ihr Einstieg als Führungskraft	21
<b>Sich selbst führen</b>	<b>31</b>
▪ Standortbestimmung: Wo stehe ich, wo will ich hin?	32
▪ Ziele setzen und sich selbst motivieren	42
▪ Sich selbst organisieren: mehr Effektivität, weniger Stress	47
▪ Mit Frust umgehen, widerstandsfähig bleiben	59
<b>Mitarbeiter führen</b>	<b>69</b>
▪ Mitarbeiter richtig einschätzen und motivieren	70
▪ Wenn Mitarbeiter ihre Ziele nicht erreichen	79
▪ Sie selbst als Ihr bester Sachbearbeiter?	90
▪ Mit Konkurrenz und Neid umgehen	92
▪ Vom Sprachrohr zum Übersetzer: bewusst kommunizieren	97
▪ Wenn es kracht: Konflikte austragen	106
▪ Selbsttest: Welcher Führungstyp sind Sie?	115

<b>Die Kollegen führen</b>	<b>125</b>
▪ Wer ohne Macht führt, muss geschickt verhandeln	126
▪ Gemeinsam Interessen durchsetzen	142
▪ Linie schlägt Projekt: Ist das wirklich so?	150
▪ Schneller zum Ziel durch Networking	154
<b>Die Vorgesetzten führen</b>	<b>159</b>
▪ Die Basis guter Zusammenarbeit: Vertrauen	160
▪ Lernen Sie Ihren Chef kennen	164
▪ Wenn Ihr Chef an Ihnen vorbei entscheidet	174
▪ Das Mitarbeiterrecht intelligent weitergeben	177
▪ Neinsagen lernen und Grenzen ziehen	179
▪ Um knappe Ressourcen kämpfen	186
▪ Ihr Chef hält sich nicht an Vereinbarungen – und nun?	188
▪ Wenn der Chef Ihre Erfolge vereinnahmt	194
<b>Überlebensstrategien für Sandwichmanager</b>	<b>201</b>
▪ Das Beste aus Misserfolgen machen	202
▪ Das geht doch auch anders – Verbesserungen durchsetzen	211
▪ Erfolge bewusst genießen	225
▪ Die eigene Karriere fördern	229
▪ Stichwortverzeichnis	239

## Vorwort

Nicht ganz oben und nicht ganz unten, sondern in den Hierarchieebenen dazwischen agieren die Führungskräfte des unteren und mittleren Managements. Aufgrund dieser besonderen Situation – mittendrin und häufig zwischen allen Stühlen – spricht man auch vom Manager in der Sandwichposition. Er ist eingebettet in eine mehr oder minder stark ausgeprägte Hierarchie und damit von den unterschiedlichsten Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen umgeben. Seine für den Unternehmenserfolg so wichtige Leistung wird häufig zu wenig geschätzt.

Die hohe Kunst des Managers der Mitte ist es, trotz des Drucks von allen Seiten seinen Weg zu finden. Mit der notwendigen Flexibilität im Denken und Handeln und der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, gelingt es, die unterschiedlichen Anforderungen mit Erfolg zu meistern. Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt dieser TaschenGuide. Er bietet einfach umsetzbare Techniken zur Lösung typischer Problemsituationen, in die ein Sandwichmanager geraten kann.

Wir wünschen Ihnen eine anregende, bereichernde Lektüre mit vielen Anwendungsideen für die Praxis!

*Silke Weigang und Joachim Wöhrle*

Aus Vereinfachungs- und Platzgründen haben wir in diesem Buch die männliche Form gewählt, sprechen aber gleichermaßen Frauen wie Männer an.

# Das Dilemma des Sandwichmanagers

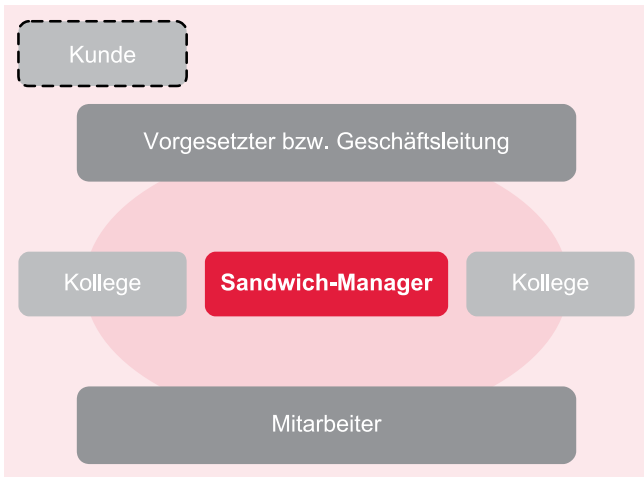
Nur Unternehmensinhaber oder die oberste Führungsebene arbeiten ohne direkte Vorgesetzte. Fast jede Führungskraft in einem Unternehmen hat also nicht nur Mitarbeiter unter sich, sondern auch einen Chef über sich. Erfolg hat in dieser Position mittendrin nur derjenige, der sich im Erwartungsgeflecht von Chefs und Mitarbeitern Spielräume für selbstbestimmtes Handeln schafft.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie Sie mit dem Druck von oben und unten fertig werden,
- wie Sie den Spagat zwischen Führen und Geführtwerden meistern,
- welche Schlüsselkompetenzen Ihnen dabei helfen, den Führungsalltag zu bewältigen und
- wie Ihnen ein erfolgreicher Einstieg als Führungskraft gelingt.

## Mittendrin – und Druck von allen Seiten?

Der Sandwichmanager ist mittendrin; das Bild im Kopf entsteht mit dem Namen. Auf den ersten Blick ist das keine bequeme Position: Oben eine Toastscheibe, unten eine Toastscheibe, an einer Seite guckt der Kopf raus, an der anderen die Füße und dann will vielleicht auch noch jemand abbeißen? Jetzt fragen Sie sich wahrscheinlich, warum Sie sich das eigentlich antun sollen. Keine Angst, so schlimm wird es nicht werden. Jede Metapher hat eben ihre Grenzen. Sie können dem Bild auch etwas Positives abgewinnen: Mittendrin ist der Belag, ohne ihn schmeckt kein Sandwich.



*Der Sandwichmanager und sein Umfeld*



## Die Last der Erwartungen

Von oben macht der Chef Druck, von unten drängen und quengeln die Mitarbeiter und von links und rechts geben die Kollegen anderer Abteilungen kluge Ratschläge – so sieht das Alptraumbild des Sandwichmanagers aus. Vorgesetzte erwarten, dass Sie Ziele erfüllen und Probleme lösen, also schwarze Zahlen liefern und Ärger fernhalten. Für Ihre Mitarbeiter sind Sie der Motivator, der immer mit gutem Beispiel vorangeht, der stets bereite Ansprechpartner für Nachfragen und der Problemlöser, wenn es schwierig wird.

Ein Sandwichmanager wird mit vielen Erwartungen konfrontiert, von seinem Vorgesetzten und von seinen Mitarbeitern. Er trägt Verantwortung und ist anderen gegenüber verantwortlich. Er setzt Ziele und muss mit den Zielvorgaben von Vorgesetzten leben. Er trifft Entscheidungen, aber sein Entscheidungsspielraum bleibt eingeschränkt.

Für den Sandwichmanager gilt immer das klassische Sowohl-als-auch: Er ist sowohl Vorgesetzter als auch der Mitarbeiter eines Vorgesetzten. Der Sandwichmanager erfüllt also mehrere Rollen. Das ist anstrengend, aber in dieser Rollenvielfalt liegt eine Chance: Vielfalt heißt auch Unbestimmtheit. Der kluge Manager der Mitte nutzt genau diese Tatsache, um sich Freiräume zu verschaffen; Freiräume, um seine Rollen selbst zu definieren, und Freiräume, um zu entscheiden, wie er diese Rolle ausfüllen will.

## Fremdbestimmt versus selbstbestimmt

Die Risiken des Daseins als Sandwichmanager werden von der Beantwortung einer Grundsatzfrage bestimmt: Wie vermeide ich es, mich im Netz der Erwartungen, Aufgaben, Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten zu verheddern? Die Antwort darauf ist im Prinzip sehr simpel: Ein erfolgreicher Sandwichmanager muss die Initiative ergreifen. Er muss führen – sich selbst, seine Mitarbeiter und, soweit ihm das möglich ist, auch seinen Vorgesetzten. Dabei agiert der Sandwichmanager schon aufgrund seiner besonderen Rolle nie allein und vollkommen unabhängig. Aber wer tut das in einem Unternehmen heutzutage überhaupt noch?

Ihre Chancen als Sandwichmanager hängen also von Ihrer eigenen Gestaltungskompetenz ab: Gestalten heißt entscheiden und kommunizieren. Es heißt sich durchsetzen und Verantwortung übernehmen, es heißt Kompromisse eingehen und moderieren. Es wird Ihnen nie gelingen, Risiken ganz auszuschalten oder Chancen optimal zu nutzen. Das ist jedoch kein Grund, frustriert zu sein. Ihre Führungsposition, die gleichzeitig eine Vermittlungsposition ist, eröffnet Ihnen viele Spielräume. Diese zu nutzen und zu erweitern ist eine Frage der intelligenten Planung, des Einsatzes der richtigen Management-Techniken und -Instrumente und der Hartnäckigkeit.

### Mittendrin als Sandwichmanager

Chancen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spielräume definieren, erweitern, ausnutzen</li><li>▪ Die eigene Arbeitsweise finden</li><li>▪ Aufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen</li><li>▪ Mitarbeitern Ziele setzen und Mitarbeiter weiterentwickeln</li><li>▪ Aufgaben delegieren</li></ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise werden fremdbestimmt durch den Vorgesetzten</li><li>▪ Autoritätsprobleme mit den Mitarbeitern</li><li>▪ Überforderung durch die Belastungen und Anforderungen von oben und unten</li><li>▪ Verstrickung im Kompetenzgeflecht zwischen anderen Abteilungen und Projekten</li><li>▪ Erfolge gehen auf das Konto des Vorgesetzten, Misserfolge auf das des Sandwichmanagers</li></ul>

Dem Phänomen des Drucks werden Sie als Sandwichmanager nie ganz ausweichen können. Vorgaben von oben und ein gewisses Maß an Fremdbestimmung gehören zum Managementalltag. Das heißt aber nicht, dass Sie lediglich funktionieren sollen wie ein Rädchen im Getriebe. Bloßes Funktionieren ist das Gegenteil von Führung. Nutzen Sie Ihren Gestaltungswillen als Ventil, um Druck abzubauen und in positive Ergebnisse umzusetzen.

Aber Achtung: Wenn Sie Gestaltungsmöglichkeiten und Spielräume fordern, müssen Sie diese auch ausfüllen. Auf Dauer werden Sie nur dann mehr Selbstbestimmung, also Entscheidungsfreiheit, bekommen, wenn Ihre Ideen und Ihr Handeln bei der Umsetzung auch Ergebnisse bringen.

**BEISPIEL:**

Beim turnusmäßigen Vier-Augen-Gespräch kritisiert Ihr Chef, dass Ihre Abteilung die Zahlen für den Quartalsabschluss der Tochtergesellschaft »wie immer auf den letzten Drücker« geliefert hat. Sie gehen auf die Kritik ein und stellen gleichzeitig etwas richtig: »Es ist bei den vergangenen vier Abschlüssen zweimal passiert, dass wir erst am letzten Tag und das auch noch am Nachmittag geliefert haben. Das ärgert mich auch.« Sie versprechen gemeinsam mit zwei Mitarbeitern Ihrer Abteilung einen Weg zu finden, wie die Zahlen schneller im System bereitgestellt werden können. Dazu holen Sie sich von Ihrem Chef auch die Erlaubnis, einen Mitarbeiter vom Konzerncontrolling zu Abstimmung hinzuzuziehen.

---

Mit diesem Vorgehen haben Sie gleich mehrere Dinge erreicht: Sie haben gezeigt, dass Sie Kritik ernst nehmen und sich nicht hinter einer Ausrede versteckt. Gleichzeitig haben Sie ganz beiläufig auch noch eine falsche Wahrnehmung Ihres Vorgesetzten korrigiert, ohne gleich in den Konfliktmodus zu verfallen. Die einfache Information darüber, in wie vielen Fällen Sie Ihre Deadline für den Quartalsabschluss ausgereizt haben, hat dafür vollkommen ausgereicht.

Außerdem haben Sie sich grünes Licht dafür geholt, das Problem zu lösen. Und zwar auf eine Weise, die Sie wesentlich mitbestimmen. Das ist genau das, was Handlungsspielräume ausmacht. Quasi als Bonus haben Sie noch zwei weitere Gesichtspunkte berücksichtigt: Sie binden Ihre Mitarbeiter in den Prozess ein und haben sogar die Möglichkeit, bei der Konsultation mit dem Konzerncontrolling auf externes Know-how zurückzugreifen.

## Vertrauen durch Handlungskompetenz

Schaffen Sie Situationen, in denen Sie Ihrem Chef Problembewusstsein und Handlungskompetenz signalisieren. Wenn Sie eine gute Lösung präsentieren können, bringt Ihnen das weitere Vertrauen und mittelfristig vielleicht noch mehr Autonomie. Auch gegenüber Ihren Mitarbeitern setzen Sie ein positives Zeichen, weil Sie zeigen, dass Sie die Dinge in die Hand nehmen und lösungsorientiertem Arbeiten einen hohen Stellenwert einräumen.

Natürlich ist dieses positive Szenario vom späteren Erfolg abhängig. Wenn Sie also vorschlagen, die Verantwortung für die Lösung eines Problems zu übernehmen, sollten Sie die Erfolgsaussichten vorher gut einschätzen können.

## Vom Führen und Geführtwerden

Die Worte »führen« und »Führung« sind verführerisch. Sie suggerieren so viel Einfachheit und Klarheit: Einer führt, die anderen folgen. Dieses eindimensionale Verständnis von Führung hat jedoch mit der Realität wenig zu tun. Führung hat viele Facetten und umfasst viele Aufgaben. In der Sandwichposition sind Ihre Führungsaufgaben besonders komplex. Das Unternehmen hat Ihnen eine Führungsposition anvertraut, damit Sie und Ihre Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die von Ihnen geführte Abteilung die

geforderten Leistungen erbringt und die erwarteten Ergebnisse erzielt oder sogar übertrifft.

Führung heißt, das Verhalten anderer zu steuern und zu beeinflussen. In erster Linie betrifft das Ihre Mitarbeiter. Um sich als Sandwichmanager zu etablieren und weitere Karriereschritte anzustreben, ist es jedoch unerlässlich, einen Teil Ihrer Führungsanstrengungen auch auf Kollegen in anderen Abteilungen und Ihren Vorgesetzten auszuweiten.

## **Ohne Hierarchie keine Führung**

In der Sandwichposition sind Sie das Scharnier zwischen Ihrem Vorgesetzten und Ihren Mitarbeitern. Sowohl zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten als auch zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern besteht eine hierarchische Beziehung. Das ist eine Tatsache, die bei den vielerorts propagierten »flachen« Hierarchien – sei es nun in einem internationalen Konzern oder in der deutschen Fußballnationalmannschaft – oft in Vergessenheit gerät. Auch eine flache Hierarchie ist eine Hierarchie, daran ändert auch der kooperativste Führungsstil nichts. Das hervorstechendste Merkmal der Hierarchie ist die Entscheidungskompetenz. Wie auch immer ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter in einen Entscheidungsprozess einbezieht, die endgültige Entscheidung muss er selbst treffen und verantworten.

Wer eine Führungsposition erfolgreich ausfüllen will, ist auf die Akzeptanz und die Kooperation seiner Mitarbeiter angewiesen. Dementsprechend ist es im Interesse Ihres Unternehmens und in Ihrem eigenen Interesse, dass sich die Mehrheit Ihrer Führungsaufgaben direkt mit Ihren Mitarbeitern befasst. Dadurch wird auch klar, wie stark Ihre Führungsarbeit von den Erwartungen der Mitarbeiter geprägt ist. Sie erwarten von Ihnen Orientierung und Unterstützung bei der Entwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit. Sie erwarten auch, dass Sie ihre Leistungen fair bewerten. Zu den auf Mitarbeiter bezogenen Führungsaufgaben gehören:

- **Steuerung:** Ziele setzen, Aufgaben definieren und delegieren, Prozesse steuern
- **Kommunikation:** Ziele kommunizieren, Aufgaben definieren, Konsens herstellen
- **Motivation:** Perspektiven zeigen, zu Aufgaben und Projekten motivieren, Sinn vermitteln, Leistungen bewerten, Feedback geben
- **Entscheidung:** Zeit- und Mittelressourcen verteilen, Handlungsspielräume festlegen, Konflikte lösen

## **Führung in zwei Richtungen**

Hinzu kommen die Führungsaufgaben, die in ihrer Wirkung eher auf den Vorgesetzten und in das Unternehmen hinein ausgerichtet sind. Dabei spielen sowohl Steuerung als auch Kommunikation eine wichtige Rolle. Als Manager in der Sandwich-

position nehmen Sie diese Teilaufgaben in zwei Richtungen wahr. Die Mittlerposition ist gerade in Kommunikationsfragen von besonderer Bedeutung. Ihre Informations- und Feedbackaufgaben sind wichtige Instrumente nicht nur in Bezug auf Ihre Mitarbeiter, sondern auch in Richtung Ihres Vorgesetzten.

Bei der Kommunikation mit Ihrem Vorgesetzten können Sie in der Regel den Anlass und die Themen nicht selbst bestimmen. Die Vorgaben macht Ihr Vorgesetzter. Er erwartet, dass Sie ihn über Umsetzungsprozesse in Ihrer Abteilung auf dem Laufenden halten, aber auch, dass Sie ihn über auftretende Probleme rechtzeitig informieren. Auch bei der Kommunikation gilt der Grundsatz der Eigeninitiative: Machen Sie Ihrem Vorgesetzten Vorschläge, wenn Sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen, sprechen Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, offen an. Das gilt für Positives wie Negatives: Machen Sie ihn auf positive Entwicklungen oder auf fleißige Mitarbeiter aufmerksam. Aber versuchen Sie nicht, Probleme zu überspielen oder gar zu verheimlichen. Es ist immer besser, wenn Sie Ihren Chef auf Schwierigkeiten hinweisen, als wenn er von anderen erfährt, dass etwas schief läuft.

Gleichzeitig haben Sie Ihrem Vorgesetzten gegenüber noch eine weitere Aufgabe: Sie vertreten die Interessen Ihrer Abteilung und natürlich auch die Ihrer Mitarbeiter. Diese besondere Form des Lobbyismus hat nichts mit Intrigen oder unternehmensinternen »politischen Spielchen« zu tun. Wie alle Ressourcen im



Unternehmen sind die Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit ein knappes Gut, das es zu schützen gilt.

## Feedback intelligent weitergeben

Machen Sie sich bewusst, dass Sie in Fragen der Kommunikation zwischen Ihrem Chef und Ihren Mitarbeitern ein Gatekeeper sind: Sie entscheiden darüber, welche Nachricht Sie in welcher Form weitergeben. Dabei geht es nicht darum, Kritik, Lob, Sachinformationen usw. beliebig umzuinterpretieren oder zurückzuhalten. Wenn Sie das tun und Ihre Stellung als Sandwichmanager missbrauchen, wird es irgendwann dazu kommen, dass beide Seiten über Ihren Kopf hinweg miteinander kommunizieren. Die intelligente Weitergabe des Feedbacks von Ihrem Chef an die Mitarbeiter und wiederum von den Mitarbeitern an Ihren Chef ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für Ihre Position. Nutzen Sie diese indirekte Kommunikation also, um die Aufgaben, die Ihnen gestellt werden, und die Ziele, die Sie sich selbst setzen, besser erfüllen zu können.

### BEISPIEL:

---

Ihr Vorgesetzter hat einen wirklich schlechten Tag und schickt Ihnen eine veritable Wutmail – das Wort »Idioten« kommt auch darin vor – wegen versäumter Termine, Qualitätsproblemen und ähnlichem. Der letzte Satz lautet: »Räumen Sie gefälligst Ihren Saustall auf!!!«

---

In Fällen dieser Art wäre es ganz einfach unklug, die unsachlichen Äußerungen eins zu eins an Ihre Mitarbeiter weiterzugeben, schon allein deswegen, weil sie Ihren Vorgesetzten in

einem schlechten Licht erscheinen lassen. Sie müssen sich hier entscheiden, welche Vorgehensweise Ihrer Abteilung am meisten nützt. Anders gesagt: Das Problem, das Ihren Chef so wütend macht, sollten Sie so schnell wie möglich lösen. Wenn Sie wissen, dass die Mail Ihres Chefs eher dazu geeignet ist, bei Ihren Mitarbeitern fieberhafte, aber kopflose Aktivität auszulösen, sollten Sie die Form der Kritik überhaupt nicht zum Thema machen. Wenn Sie aber das Gefühl haben, dass etwas Druck schneller zu einem positiven Ergebnis führt, können Sie auf die Wut des Chefs hinweisen und auch Ihren eigenen Ärger deutlich machen.

## Wie wollen Sie geführt werden?

Führung hat immer zwei Seiten. Genauso strategisch sollten Sie sich daher überlegen, wie *Sie* auf die E-Mail Ihres missgelaunten Chefs reagieren. Wenn jemand wütend ist, vor allem wenn ein Vorgesetzter emotional Kritik übt, ist Sachlichkeit Trumpf. Auf ähnliche Weise zu antworten oder in höflichem Tonfall darauf hinzuweisen, dass man einen Saustall nicht »aufräumt«, sondern »ausmistet«, wäre sicher keine gute Idee. Die beste Erstreaktion ist die Botschaft: »Ich habe verstanden. Ich kümmere mich. Ich löse das Problem.« Auf diese Weise haben Sie also erst einmal auf der Sachebene geantwortet. Aber das ist schließlich nicht alles. Sie und Ihr Chef sind Menschen und damit soziale Wesen. Sie müssen sich die Frage beantworten, ob Sie sein Tonfall stört oder nicht und was diese Mail über Ihre berufliche Beziehung aussagt. Eine beleidigende Mail oder ein ausfallender Ton im persönlichen Gespräch ist ein Ausnahme-

aber sicher kein Einzelfall. Natürlich ist das in Form und Stil unangemessen. Es ist in erster Linie eine persönliche Entscheidung, wie Sie damit umgehen. Das hier zitierte Beispiel ist aber nur für die Wenigsten ein Fall von extremer Herabwürdigung und damit ein Grund für eine Eskalation. Deshalb ist die Trennung des sachlichen Inhalts vom persönlich-emotionalen eine gute Idee. Die Entscheidung, ob Sie Ihren Chef zu einem späteren Zeitpunkt auf die beleidigende Form der Mail ansprechen, sollten Sie davon abhängig machen, ob es Ihnen mit dem Blick auf die langfristige Zusammenarbeit sinnvoll erscheint: Ist die Mail der richtige Anlass, um Grenzen zu ziehen, oder werten Sie so den Konflikt unnötig auf?

Es geht zum Glück selten um Beleidigungen. Klar ist aber: Gerade wenn ich selbst in einer Führungsposition bin, sollte ich gegenüber meinem Vorgesetzten das Thema seiner Führung und meines Geführtwerdens offen ansprechen. Das zieht nicht das Vorgesetztenverhältnis in Zweifel, sondern fragt nach dem Wie der Zusammenarbeit. Dabei geht es eben nicht in erster Linie um Stilfragen, sondern um Dinge, die für den weiteren Verlauf der eigenen Karriere von ganz entscheidender Bedeutung sind:

- Welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet das Führungsverhalten?
- Werden Ziele und Aufgaben in einem dialogischen Prozess ausgehandelt oder rein hierarchisch bestimmt?
- Welche Unterstützung bietet der Vorgesetzte in schwierigen Situationen?

- Wie werden Lob und Kritik kommuniziert?
- Wie wird in Konfliktsituationen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine Lösung herbeigeführt?

## Schlüsselkompetenzen für den Managementalltag

Die Schlüsselkompetenzen eines erfolgreichen Sandwichmanagers stehen in engem Zusammenhang mit den auf den vorhergehenden Seiten beschriebenen Managementaufgaben. Kompetenzen bündeln Ihr Wissen, Ihre Fertigkeiten und Ihre Motivationen. Sie sind die Bausteine Ihrer Führungspersönlichkeit. Ihre Kompetenz weisen Sie durch Ihr Verhalten nach. Niemand kann Ihnen Ihre Kompetenz an der Nasenspitze ansehen – entscheidend ist immer Ihr Handeln.

- Die Basis bildet Ihre Fachkompetenz. Das scheint trivial zu sein, ist es aber nicht. Überprüfen Sie Ihr Fachwissen regelmäßig und bilden Sie sich weiter, wenn Sie Defizite entdecken. Das heißt nicht, dass Sie als Führungskraft in allen Aspekten der Arbeit Ihrer Abteilung über Spezialwissen verfügen müssen. Sie müssen in der Lage sein, Fachinformationen zu beurteilen und die richtigen Fragen zu stellen.
- Untrennbar mit einer starken Führungspersönlichkeit ist die Selbstkompetenz verbunden. Sie setzt sich zusammen aus der Fähigkeit zum eigenverantwortlichen Handeln, der aus Eigenmotivation geschöpften Leistungsfähigkeit und dem Vermögen, das eigene Handeln zu reflektieren und zu bewerten.

- Die für jede Form der Führungsarbeit so zentrale Kommunikationsfähigkeit ist ein Teil der Sozialkompetenz. Weitere Bestandteile der für Manager so wichtigen Sozialkompetenz sind Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit.
- Nützliche Instrumente findet ein Manager im Werkzeugkasten des Methodenwissens. Dazu gehören Planungs- und Organisationsfähigkeit, das Wissen über Wirkungszusammenhänge im Unternehmen, Methoden des Qualitätsmanagements und andere in Ihrem Unternehmen angewendete Managementkonzepte.

Aus den vier Bausteinen Fachkompetenz, Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz und den damit verbundenen Fähigkeiten setzt sich die Handlungskompetenz zusammen.

1	Fachkompetenz	→ Handlungskompetenz
2	Selbstkompetenz	
3	Sozialkompetenz	
4	Methodenkompetenz	

Die Führungskompetenz ist eine besondere Form der Handlungskompetenz. Eine hervorgehobene Rolle spielen hier die Selbstkompetenz und die Sozialkompetenz. Schließlich beruht Führung immer auf einer Beziehung zwischen Menschen. Die Gestaltung dieser Beziehung hängt einerseits von der Persönlichkeit der Beteiligten und andererseits von ihrer Fähigkeit zu sozialem Verhalten ab.

## Werte und Authentizität

Weil Ihre Persönlichkeit für erfolgreiche Führungsarbeit so wichtig ist, nehmen Ihre Werte und Ihre Fähigkeit, diese Werte glaubwürdig zu vertreten, eine besondere Rolle ein. Wenn Sie führen, ist jede Ihrer Handlungen ein Beispiel für Ihre Werte. Die Antwort auf Fragen zu glaubwürdiger Führung gibt ein Zitat von Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank: »Wir müssen das, was wir denken, auch sagen. Wir müssen das, was wir sagen, auch tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.« Ihr Sein wird also von Ihren Werten bestimmt. Nur wenn Werte, Tun und Sein miteinander im Einklang stehen, werden Sie als Führungskraft auch authentisch wirken. Genau von dieser Authentizität hängt letztlich Ihre Reputation bei Ihren Mitarbeitern und Ihrem Chef ab.

## Führung ist soziales Handeln

Die Ausübung Ihrer Führungskompetenz ist eine Form von sozialem Handeln und in besonderer Weise der Kommunikation. Führungskommunikation heißt erklären und überzeugen, Widerspruch zulassen und Konflikte durch Kommunikation lösen. Denken Sie daran, dass Entscheiden immer auch eine Form der Kommunikation ist und keine eindimensionale Tätigkeit. Entscheidungen müssen wie jede Form der Kommunikation von denen verstanden werden, an die sie sich richten. Ohne Akzeptanz wird die Wirkung Ihrer Entscheidungen auf Dauer gering und Ihre Position als Führungskraft schwach sein.

## Keine Panik: Ihr Einstieg als Führungskraft

Sie haben die nächste Sprosse auf der Karriereleiter erreicht und erstmals eine Führungsposition inne. Neue Aufgaben und neue Mitarbeiter warten auf Sie. Vielleicht haben Sie auch ein größeres Büro, einen neuen Titel und sogar endlich eine eigene Sekretärin – herzlichen Glückwunsch!

Über kurz oder lang werden Sie feststellen, dass Ihr persönlicher Erfolg als Führungskraft viel stärker von der Leistung anderer abhängt, als das noch in der Zeit der Fall war, in der Sie »einfach nur« Mitarbeiter waren. In dieser neuen Situation ist es ganz natürlich, dass die Herausforderung »Führung« auch ein Nervenflattern auslösen kann.

Was jetzt weiterhilft ist, sich im ersten Schritt einmal Zeit für eine umfassende Analyse zu nehmen. Das heißt ganz einfach: Sammeln Sie so viele Informationen über Ihre neue Abteilung und Ihre neuen Mitarbeiter, wie Sie können. Fangen Sie damit an, sich die richtigen Fragen zu stellen:

- Wer sind meine Mitarbeiter?
- Wie ist die Lage meiner Abteilung?
- Was sind meine Aufgaben und Ziele?
- Wie und mit welchen Ressourcen soll ich diese Ziele erreichen?
- Wem gegenüber bin ich verantwortlich?

Die Frage nach den Mitarbeitern steht ganz bewusst am Anfang: Lernen Sie sie kennen! Dazu gehört als Erstes, dass Sie sich bei Ihren Mitarbeitern vorstellen. Das sollten Sie zunächst einmal vor der gesamten Abteilung tun, wenn das möglich ist. Bei diesem Anlass müssen Sie keine lange (und vor allem keine langatmige) Rede halten. Aber Sie sollten sich gut vorbereiten: Es wird der erste Eindruck sein, den Ihre Mitarbeiter von Ihnen als Führungskraft bekommen.

Bevor Sie über sich berichten, sagen Sie, wie Sie sich den Prozess des Kennenlernens vorstellen. Das ist bereits Ihre erste wichtige Führungsaufgabe: Gehen Sie kurz darauf ein, ob Sie weitere Einzel- oder Gruppengespräche mit Ihren Mitarbeitern führen wollen oder ob es zum Beispiel einen gemeinsamen Workshop, ein gemeinsames Essen oder eine andere Team-building-Maßnahme geben soll.

## **Kennenlernen ist ein Prozess**

Diese Fragen müssen Sie vorher selbstverständlich auch mit Ihrem eigenen Vorgesetzten abklären. Machen Sie ihm deutlich, welchen Stellenwert Sie dem Prozess des Kennenlernens einräumen. Planen Sie mit einem entsprechenden Zeitbudget, gerade wenn Veränderungen zu Ihren ersten Aufgaben gehören oder Sie bereits wissen, dass es abteilungsinterne Probleme gibt.

Dieser erste Auftritt ist auch dann wichtig, wenn Sie einige oder alle Ihrer Mitarbeiter schon aus anderen Arbeitszusammenhän-



gen kennen. Überlegen Sie sich, wie Sie auftreten und was Sie sagen wollen. Wenn Ihnen Ihr eigener Vorgesetzter eine »Botschaft« für die Abteilung mitgegeben hat, halten Sie diese möglichst knapp und gehen Sie nicht zu sehr in Details. Denken Sie daran, Ihren Mitarbeitern Raum für Fragen zu lassen.

Sie müssen nicht alle Probleme am ersten Tag zur Sprache bringen, geschweige denn lösen. Am ersten Tag geht es um den persönlichen Eindruck, den Sie jeweils voneinander bekommen.

### **Wie Sie mehr über Ihre Mitarbeiter erfahren**

Wenn irgend möglich, führen Sie mit jedem Ihrer Mitarbeiter ein Vier-Augen-Gespräch und ergänzen Sie das durch Gespräche in der Gruppe. Wenn Sie beide Möglichkeiten nutzen, profitieren Sie dabei auf vielerlei Weise: In Einzelgesprächen erfahren Sie mehr über Ihre Mitarbeiter und können sie persönlich besser einschätzen, in Gesprächen mit mehreren Teilnehmern erfahren Sie etwas über das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander und die Gruppendynamik insgesamt.

Denken Sie daran, Sie sind der Neue und auf Informationen angewiesen: über die Arbeitsweise, die Selbsteinschätzung und nicht zuletzt die Stimmung in Ihrer Abteilung. Stellen Sie Ihren Mitarbeitern Fragen und hören Sie deren Antworten gut zu. Mixen Sie die Themen: Zeigen Sie sowohl Interesse an der persönlichen beruflichen Situation Ihrer Mitarbeiter als auch am Stand der Dinge der gesamten Abteilung. Fragen Sie nach technischen und fachlichen Gesichtspunkten, aber auch nach der