

VDE-Fachausschüsse



Befördert – Was nun ?

Ein Wegweiser für Ingenieurinnen
und Ingenieure zu Führungsaufgaben
und Verantwortung

VDE

Befördert – Was nun ?

**Ein Wegweiser für Ingenieurinnen
und Ingenieure zu Führungsaufgaben
und Verantwortung**

Die erste Führungsaufgabe

Nach den ersten Berufsjahren können Ingenieure^{1*} von ihren Vorgesetzten gefragt werden, ob sie einen über ihren rein fachlichen Aufgaben hinaus gehenden Verantwortungsbereich übernehmen möchten. Dieser ist dann meist neben einer größeren Breite des Fachgebietes auch mit Personalverantwortung verbunden. Eine gerade für junge Ingenieure ungewohnte Situation, sind sie doch von ihren Interessen her meist stark auf die fachliche Herausforderung fixiert. Doch gerade in der heutigen Zeit wird es immer wichtiger, dass Ingenieure neben der fachlichen Verantwortung auch Führungsaufgaben übernehmen, um technische Innovationen – ihr ureigenstes Kompetenzfeld – auch im Wirtschafts- und Gesellschaftskreislauf kompetent zu begleiten und dies nicht Fachfremden zu überlassen.

Die vorliegende Broschüre soll jungen Ingenieuren dabei helfen, sich ein Gesamtbild von den bevorstehenden Herausforderungen zu machen, und will junge Führungskräfte in den ersten Monaten in ihrer neuen Rolle Wegweiser und praktischer „Helfer“ sein.

Insbesondere Ingenieure müssen sich bewusst sein, dass die erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung nicht nur die situationsgerechte Anwendung von erlerntem Wissen erfordert, sondern unter Umständen auch völlig neue Fähigkeiten verlangt.

Um „frischgebackenen“ Führungskräften einen besseren Einblick in ihre neue Tätigkeit zu verschaffen, haben VDE-Experten – Ingenieure wie auch Personalfachleute – Informationen zu den wesentlichen Themengebieten zusammengestellt, mit denen es Führungskräfte zu tun haben werden.

^{1*} Die verwendeten Personenbezeichnungen betreffen Frauen und Männer gleichermaßen.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Ausgangslage	5
Auswahlkriterien	6
Kompetenzfelder	8
Wichtige Management-Elemente	9
Grundsätze	10
Aufgaben	12
Werkzeuge	14
Verantwortung	16
Werte	17
Der Leitende	18
Der Leidende	20
Kritikfähigkeit	21

Ausgangslage

Bedenken Sie, dass auch und gerade in Ihrer ersten Tätigkeit als Führungskraft vieles noch auf der fachlichen Ebene laufen wird. Man hat Sie ausgewählt, weil man mit Ihrer bisherigen Arbeitsleistung zufrieden war und Ihnen zutraut, dass Sie sich die zur Mitarbeiterführung fehlenden Kompetenzen noch aneignen können. In der Regel werden Sie erst einmal nur eine fachliche Führung von Mitarbeitern übernehmen, selten gleich auch eine disziplinarische. In vielen Dingen werden Sie also auch weiterhin von Ihrem eigenen Chef abhängig sein.

Das sollten Sie mitbringen:

- **Wissen:** gefestigtes Fachwissen in der Tiefe, eine Ausbildung in der Breite
- **Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung:** Wille zur Weiterentwicklung, sich Neuem stellen, Herausforderungen annehmen
- **Persönlichkeit:** Auftreten, Umgangsformen, innere Einstellung, Charakter
- **Lebenserfahrung:** erreichte Erfolge, verarbeitete Rückschläge, Selbstmanagement, eine gewisse Menschenkenntnis
- **Leistungswille:** Neugier, Ehrgeiz, Optimismus, Initiative zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung



Auswahlkriterien

→ Typische Auswahlkriterien für die Besetzung von ersten Führungspositionen:

■ **Analytisches Denkvermögen:** komplexe Zusammenhänge rasch erfassen und auf den Punkt bringen, Lösungsstrategien für Probleme entwickeln

■ **Aufgeschlossenheit:** gegenüber Personen, Meinungen, Kulturen und Wertehaltungen

■ **Auftreten und Umgangsformen:** sicher, kompetent, verbindlich und verlässlich, angemessene Kleidung – Ihr Auftreten prägt das Image Ihres Unternehmens

■ **Ausdauer, Frustrationstoleranz:** Enttäuschungen ertragen oder Bedürfnisse aufschieben, ohne in Aggression oder Depression zu verfallen

■ **Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft:** überzeugende Argumente einbringen, Gegenargumente entkräften, Missstimmungen aufhellen, Menschen begeistern, authentisch auftreten

■ **Konfliktverhalten:** klare und rational nachvollziehbare Entscheidungen treffen, Konflikte offen ansprechen und diskutierbar machen



- **Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit:** sich mit unterschiedlichen Partnern austauschen können; klare Kunden- und Service-Orientierung; reflektieren können
- **Kreativität und Entscheidungsfreudigkeit:** Fähigkeit im Umgang mit Unwägbarkeiten und nicht-planbaren Anforderungen
- **Motivationsfähigkeit:** Hochmotivierte Mitarbeiter sind doppelt so produktiv; das Führungsverhalten beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter zu 70% ^{2*}
- **Organisation, Planung, Initiative:** Betriebsabläufe festsetzen, prozessübergreifende Arbeiten umsetzen, Informationen managen
- **Soziales Verhalten, Teamfähigkeit:** Berater und Moderator seiner Gruppe, Zuhören und Gesten als Signale des Respekts, Mitarbeiter mit einbeziehen
- **Sprachlicher Ausdruck:** schwierige Gespräche führen können, mit der Stimme startet die Überzeugung

^{2*} The Gallup Organization-Omnibus, Wiesbaden, 2002

Kompetenzfelder

→ Unternehmerkompetenz

■ **Ergebnisorientierung:** Kostenbewusstsein, Konsequenz, Ziel- und Ertragsorientierung, effiziente Umsetzung, Ressourcenmanagement, Prozesssteuerung

■ **Zukunftsorientierung:** strategisches Denken und Handeln, Markt- und Kundenorientierung, Innovation, Initiative, Risikobereitschaft, Veränderungsmanagement

→ Führungskompetenz

■ **Führungsstärke** („Führen durch Persönlichkeit“): Führungsanspruch, Überzeugungskraft, Durchsetzung, Entscheidungskraft, Motivations- und Begeisterungsfähigkeit, Energie, Mut, Optimismus, Stabilität, Ausstrahlung, Integrität, Wertebewusstsein

■ **Anwendung der Führungsinstrumente** („Führerschein zum Führen“): Ziele entfalten, Delegieren können, Leistung beurteilen, Feedback geben, Mitarbeiter entwickeln, Talente erkennen und fördern, Mentoring und Coaching betreiben

→ Sozialkompetenz

■ **Kooperation:** Zusammenarbeit, Netzwerke schaffen und nutzen, Offenheit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Wissen und Informationen teilen, Teamfähigkeit

■ **Kommunikation:** formulieren, kommunizieren, präsentieren, moderieren, Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, interkulturelle Fähigkeiten, Umgang mit Konflikten und Kritik, Fremdsprachenkenntnisse

→ Fach- und Methodenkompetenz

■ **Erfahrungsbreite** („Generalist“): Überblick, funktionsübergreifende bzw. internationale Erfahrung, interdisziplinäres Denken, Flexibilität, Projektmanagement

■ **Tiefe des Wissens** („Experte“): analytische und intellektuelle Fähigkeiten, Spezialwissen, anerkanntes Expertentum, Kreativität, kontinuierliches Lernen

Wichtige Management-Elemente

- **Grundsätze** erfordern Werte und Disziplin
- **Aufgaben** erfordern Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung
- **Werkzeuge** erfordern Training, Übung und Fleiß
- **Verantwortung** erfordert Ethik und Einstehen
- **Werte** erfordern Persönlichkeit und Konsistenz



Grundsätze

■ **Ergebnisorientierung:** Orientieren Sie sich durch sinnvolle Abfolge von Geschäftsprozessen auf bestimmte, aber nicht nur kurzfristige Geschäftserfolge. Die Ergebnisse der Arbeit und die Effektivität, mit der sie getan wird, sollen auch Freude machen und Stolz vermitteln. Daraus ergibt sich die nötige (Selbst-) Motivation und Sinnerfüllung im Leben.

■ **Beitrag zum Ganzen:** Als Integrationsfigur und Impulsgeber bringen Sie Menschen zusammen, entwickeln Visionen und verleihen der Arbeit jedes Einzelnen Sinn. Erst im Bewusstsein dessen, nicht nur partikular, sondern ganzheitlich zu denken, stets den gesamten Betriebsorganismus im Blick zu haben, kann sich eine dauerhafte Motivation entwickeln. Gleichzeitig ist dies auch eine grundlegende Voraussetzung für unternehmerisches Handeln. Gute Manager müssen stets im Auge haben, worin ihr Beitrag für das Gesamtergebnis bestehen kann. Wichtig ist die Überlegung, welche Kenntnisse und Fähigkeiten man aus der eigenen Position heraus beitragen kann.

■ **Konzentration auf das Wesentliche:** Besonders in komplexen und vernetzten Organisationen ist der Schlüssel zum angestrebten Ergebnis die Konzentration auf Weniges, dafür Wesentliches. Entscheidend ist dabei, sich auf eine kleine Zahl von sorgfältig ausgewählten Schwerpunkten zu konzentrieren. Das begünstigt und ermöglicht den Erfolg. Der andere Weg, sich vielen Aufgaben zu widmen, führt letztlich zur Verzettelung, nichts wird mehr zu Ende gedacht und vollendet. Dazu gehört ein exaktes Wissen über Ziele – für sich selbst, aber auch für die Mitarbeiter, z. B. durch Zielvereinbarungen.





■ **Stärken nutzen:** Legen Sie Ihr Augenmerk darauf, nicht die Schwächen der Mitarbeiter zu beseitigen, sondern deren vorhandene Stärken zu nutzen. Die erste Pflicht des Managers besteht also darin, sich zu überlegen, wo bei einer Person deren Stärken liegen und was jemand wirklich gut kann. Dann müssen die Stärken der jeweiligen Personen mit deren Aufgaben zusammengebracht werden. Ein angenehmer Nebeneffekt stellt sich ein: Motivationsprobleme verschwinden weitgehend, wenn man diesen Grundsatz beachtet. Die Fixierung auf die Stärken bedeutet nicht, dass man Schwächen übersehen soll, ganz im Gegenteil: es ist auch wichtig, die Schwächen seiner Mitarbeiter zu kennen – schon allein deshalb, um ihnen keine falschen Aufgaben zu geben.

■ **Vertrauen fassen und geben:** Ein wesentlicher Faktor für Ihren Erfolg als Führungskraft ist gegenseitiges Vertrauen. Selbst bei gelegentlichen Konflikten mit Mitarbeitern müssen diese wissen, dass sie sich im Ernstfall auf Sie verlassen können. Elementar für diesen Grundsatz ist, dass Vertrauen echt sein muss, gespieltes Vertrauen wirkt geradezu kontraproduktiv. Für den Manager bedeutet dies, sich Zeit zu nehmen für Gespräche, ansprechbar zu sein.

■ **Standfestigkeit:** Schaffen Sie sich ein berufliches Fundament, das Erschütterungen aushält, stehen Sie für Ihre Überzeugungen ein und lassen Sie sich nicht ausschließlich vom Umfeld bestimmen.

■ **Positiv denken:** Positiv zu denken ist die mentale Fähigkeit, sich durch Rückschläge nicht frustrieren zu lassen und auch in scheinbar ausweglosen Situationen die Chancen zur Lösung eines Problems zu suchen und zu erkennen.



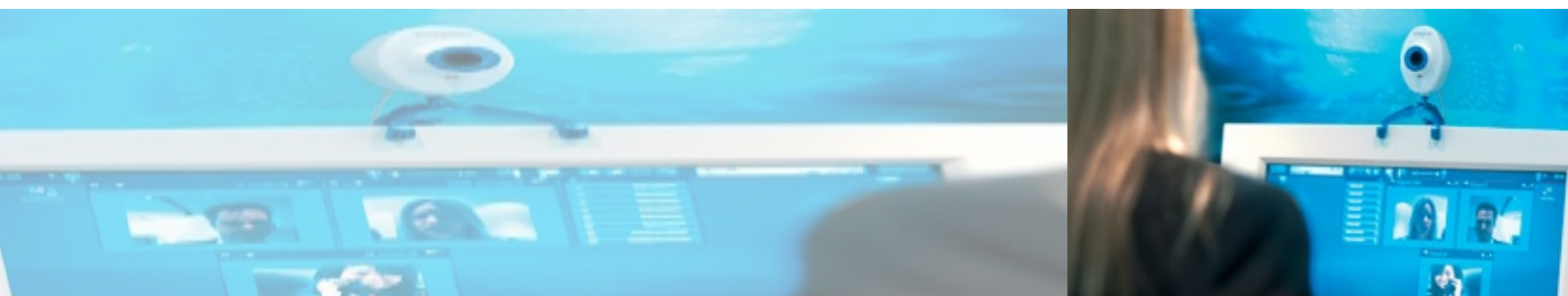
Aufgaben

■ **Für Ziele sorgen und Ziele setzen:** Die erste Aufgabe wirksamen Managements ist es, für Ziele zu sorgen. Ohne Ziele gibt es kein Management. Ob man Ziele vereinbart oder sie vorgibt, hängt von der Situation ab. Die Aufgabe einer Führungskraft als solche besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter klare, messbare und realistische Ziele haben.

■ **Prioritäten setzen:** Sie müssen eine Reihenfolge finden, in der Aufgaben zu erledigen sind.

■ **Entscheiden:** Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, und zwar unabhängig von Rang und Status. Entscheiden ist zwar nicht die einzige; es ist aber doch die kritischste Managementaufgabe. In der Entscheidung kommt alles zusammen und wird gewissermaßen auf den Punkt gebracht. Als erstes Kriterium für eine Entscheidung muss geklärt werden, ob das Problem überhaupt klar ist. Nicht die schnellen Entscheidungen sind gut, sondern die richtigen nach entsprechender Problemanalyse. Bevor entschieden wird, sollten möglichst Alternativen geprüft werden. Nach der Entscheidung ist es wichtig zu verfolgen, ob die entscheidenden Dinge auch wirklich umgesetzt werden. Davon hat sich die Führungskraft zu überzeugen, am besten persönlich.

■ **Organisieren:** Führungskräfte müssen ihre Bereiche im Rahmen der Unternehmensvorgaben teilweise selbst organisieren, sowohl die Strukturen als auch die Prozesse. Es ist also ihre Aufgabe, zu einer vernünftig funktionierenden Organisation beizutragen und die Verantwortung dafür auf sich zu nehmen.



■ **Delegieren:** Delegieren bedeutet nicht nur, Arbeit zu verteilen oder gar abzuschieben, sondern gemeinsame Ziele zu vereinbaren, den Mitarbeiter-, Mittel- und Zeiteinsatz realistisch zu planen und in ausreichender Weise zur Verfügung zu stellen, die Umsetzung der Ziele gemeinsam zu kontrollieren und gegebenenfalls die angestrebten Ziele zu modifizieren.

■ **Kontrollieren:** Kontrollieren gehört zu den elementaren Aufgaben von Führung. Grundlage der Kontrolle sind Messen und Beurteilen. Wo immer man messen kann, sollte man dies tun. Dies ist jedoch nicht immer möglich. Daher gehören auch das Urteilen und Beurteilen zur Aufgabe der Kontrolle.

■ **Menschen führen, fördern und entwickeln:** Menschen entwickeln sich mit ihren Aufgaben. Förderung und Entwicklung von Menschen sind nicht identisch mit Motivation. Menschen zu entwickeln heißt vor allem, sie so zu nehmen, wie sie sind, und daraus das Beste zu machen, also ihre Stärken zu nutzen und ihre Schwächen möglichst unwirksam zu machen oder gar zu beseitigen bzw. deren Folgen minimieren. Es gehört zu den wichtigen Führungsaufgaben, geeignete Aufgaben für die richtigen Leute zu finden. Aufgaben, an denen sie wachsen können und die der persönlichen Entwicklung förderlich sind. Die Entwicklung von Menschen muss nicht immer auch mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden sein.

Der Vielseitigkeitssport: „Chef sein“

Als Chef haben Sie viele Berufe:

- mal sind sie Trainer bzw. Coach
- mal Beichtvater
- mal Detektiv
- mal Drehbuchautor
- usw.

Es ist gar nicht so einfach, bei so vielen Aufgaben den Blick für das Wesentliche zu behalten.



Werkzeuge

- **Aufgabenbeschreibung und Einsatzsteuerung:** Aufgaben und Stellen richtig gestalten, Jobs müssen fordernd und angemessen umfangreich sein; die Einsatzsteuerung entscheidet wesentlich darüber, ob eine Sache effektiv erledigt wird.
- **Persönliche Arbeitsmethodik:** Hierzu gehören der Umgang mit Prioritäten, die eigene Zeitplanung und methodische Organisationsentwicklung.
- **Budget und Budgetierung:** Budgets sind nicht nur zu planen und einzuhalten, sondern auch sinnvoll zu verwenden; Ziel ist eine für die Aufgaben optimale Mittelverwendung.
- **Leistungsbeurteilung:** Wichtige Elemente der Führung sind die Aspekte einer Leistungsbeurteilung. Im Detail Leistungsbereitschaft, Arbeitsbefähigung, Arbeitsweise, Arbeitsgüte, Arbeitsergebnis, Arbeitserfolge sowie soziales Verhalten, wie sie auch in Zeugnissen Eingang finden.



■ **Sitzungen:** Ziel ist eine kurze Besprechung mit einem brauchbaren Ergebnis. Bei der zeitlichen Organisation ist Berechenbarkeit ein klarer Gewinn (also: pünktlich beginnen und enden), und sie ist ein Muss bei der inhaltlichen Organisation. Die Teilnehmer müssen ganz genau wissen, welche Ziele mit Hilfe einer Besprechung erreicht werden sollen – und das am besten schon im Vorfeld. Das heißt:

- Es gibt eine Tagesordnung, die die Teilnehmer vor der Besprechung erhalten, zusätzlich mit weiterem Informationsmaterial, falls sinnvoll.
- Besprechungen beginnen und enden pünktlich, jedem Tagesordnungspunkt ist zumindest grob ein Zeitraum zugeordnet, der auch die Wertigkeit des Punktes erkennen lässt
- Die Besprechung orientiert sich an der Tagesordnung – Abweichungen werden festgehalten und begründet.
- Die Tagesordnungspunkte sollten keine Diskussionsthemen, sondern Besprechungsziele sein.
- Ausufernde Diskussionen werden begrenzt.

Nach der Besprechung werden die Ergebnisse konsequent umgesetzt. Zu Beginn jeder Besprechung wird kurz das Protokoll der vergangenen Sitzung durchgegangen und es werden eventuelle Missverständnisse korrigiert.

- Es wird Status darüber abgelegt, welche Ergebnisse es gab, was umgesetzt wurde, was nicht und warum nicht.
- Dadurch werden Beschlüsse besser im Gedächtnis verankert.
- Außerdem hat die „öffentliche“ Kontrolle einen positiven Einfluss auf die Umsetzungsmoral.
- Bedenken Sie, dass es demotivierend wirkt, wenn Aufgaben nicht erledigt und Ergebnisse, die mit viel Engagement gemeinsam erzielt wurden, einfach umgeworfen oder abgewertet werden, oder wenn frühere Beschlüsse zur Basis erneuter Diskussionen werden.

■ **Berichte:** Klare schriftliche Kommunikation macht Abläufe nachvollziehbar, dokumentierbar und vermeidet Missverständnisse, die sonst zu Komplikationen führen.

■ **Systematische Bereinigung:** Ziel ist es, Mittel und Ressourcen für wichtige Dinge freizusetzen, weswegen der Arbeitsalltag regelmäßig darauf zu überprüfen ist, was überfällig, überkommen oder überflüssig ist.



Verantwortung

■ **Ethik:** Heute fehlt es vielen Bewerbern nicht an Fachwissen, sondern eher an Persönlichkeit**. Nicht erst die Besetzung von Führungspositionen, bereits die Auswahl von Nachwuchskräften scheitert immer häufiger an mangelnder Sozialkompetenz, Integrität und einer ethisch Vertrauen erweckenden Persönlichkeit. Um für die wenigen in Frage kommenden High-Potentials attraktiv zu sein – und auch, um den wachsenden Anforderungen des Marktes zu entsprechen –, bemühen sich umgekehrt die Unternehmen zunehmend um ein konsistent ethisches Image. Diese Entwicklungen stellen eine Herausforderung für Studenten der Ingenieurwissenschaften dar und eröffnen ihnen gleichzeitig Chancen. Denn Ethik kann man lernen. Und die Auseinandersetzung mit den persönlichen Wertvorstellungen und den Eigendarstellungen von Unternehmen kann einen großen Erkenntnisgewinn und Vorsprung bedeuten.



■ **Einstehen:** Führungskräfte sind für viele Mitarbeiter Hoffnungsträger in schwierigen Zeiten. Die Mitarbeiter erwarten von Ihnen, dass Sie in der Lage sind, Orientierungen zu geben und Wege aufzuzeigen. Sie stehen im Rampenlicht und werden beobachtet. Seien Sie sich dessen immer bewusst, dass Verhalten und Aussagen jeder Führungskraft von Mitarbeitern genau durchleuchtet und immer auch interpretiert werden. Als gute Führungskraft müssen Sie in der Lage sein, Ihren Mitarbeitern den Blick für die Vision zu schärfen. Führungskräfte können nicht erwarten, dass alle Mitarbeiter ihren Standpunkt akzeptieren oder gar einnehmen. In schwierigen Zeiten liegt es an Ihnen als Führungskraft, den Kurs zu bestimmen. Zeigen Sie auf, wofür die Mitarbeiter arbeiten und einstehen sollen. Und weichen Sie nicht davor zurück, wenn das Einstehen für Ihre eigene Position gefragt ist. Auch wenn Sie sich ggf. nicht immer vormals und in jeder Situation vorbildlich verhalten haben, so sind Sie in Ihrer neuen Rolle ab sofort Vorbild: Arbeitsleistung, Arbeitszeit, Pünktlichkeit, Einstehen für Ihr Wort, Vertrauen, der Umgang mit Kunden und Mitarbeitern. Dies sind nur einige Punkte, an denen sich Ihr beispielgebendes Verhalten messen lassen muss. Allein dieses Auftreten macht Sie weniger angreifbar, lässt den Respekt wachsen und verleiht Ihnen zusätzliche Autorität.

** Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2007

Werte

Die wichtigsten Werte für die junge Manager-Generation sind Respekt, Mut, Verantwortung, Vertrauen, Nachhaltigkeit und Integrität. Als zentraler Wert wird Verantwortung gesehen, gefolgt von Vertrauen und Respekt. Die Prägung ihrer persönlichen Wertvorstellungen erfolgt für fast alle Führungskräfte durch das Elternhaus, aber auch für viele durch die Arbeitswelt oder dem Freundeskreis***.

■ **Zukunfts- und Ertragsorientierung:** Zur kraftvollen Entwicklung eines Unternehmens und zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges müssen Veränderungen im Markt und in der Technik aktiv mitgestaltet werden. Damit können den Kunden auch in Zukunft innovative Lösungen und den eigenen Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze geboten werden. Dabei ist ertragsorientiert zu handeln und zu entscheiden, um dadurch Wachstum und finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern.

■ **Verantwortlichkeit:** Seien Sie sich darüber im Klaren, dass unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft stehen muss. Erzeugnisse und Leistungen dienen vor allem der Sicherheit der Menschen, dem sparsamen Umgang mit Ressourcen und der Sauberkeit der Umwelt.

■ **Initiative und Konsequenz:** Handeln Sie aus eigener Initiative in unternehmerischer Verantwortung und seien Sie konsequent bei der Verfolgung der Unternehmensziele.

■ **Offenheit und Vertrauen:** Informieren Sie Ihre Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kapitalgeber rechtzeitig und offen über wichtige Entwicklungen im Unternehmen und schaffen Sie dadurch die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

■ **Fairness:** Betrachten Sie gegenseitige Fairness in der Zusammenarbeit innerhalb Ihres Unternehmens und mit Ihren Geschäftspartnern als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

■ **Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit:** Versprechen Sie nur, was Sie halten können, sehen Sie Zusagen als eine Verpflichtung.

■ **Kulturelle Vielfalt:** Bekennen Sie sich zu Ihrer regionalen und kulturellen Herkunft und betrachten Sie zugleich Vielfalt als Zugewinn und als Voraussetzung für den weltweiten Unternehmenserfolg.

*** Führungskräftebefragung der „Wertekommission – Initiative für Werte Bewusste Führung e.V.“ in Zusammenarbeit mit dem „Institut für angewandtes Wissen Köln e.V.“ vom Februar 2007

Der Leitende

■ **Beruf „Führungskraft“:** Führung könnte besser leisten, was von ihr erwartet wird, wenn Führungskräfte über eine fundierte Ausbildung im Beruf „Führung“ verfügen würden. Im Wechsel von der Fach- zur Führungskraft müssen künftige Führungskräfte Abschied nehmen vom alten Expertentum und „Ja“ sagen zu einem neuen Beruf.

■ **Führungskunst:** Führungskräfte ermöglichen durch ihre Kompetenzen und die Art ihres Vorgehens Entwicklungen. Die Kompetenzen, die Verhaltensweisen und das Vorgehen in der Kommunikation sind nicht kochrezeptartig zu lernen, sondern sie sind ein komplexes Gesamtgefüge.

■ **Macht:** Ob und in wieweit Macht der Führungsrolle dienlich ist, zeigt sich in Entscheidungsprozessen und spiegelt sich im Verhalten der Mitarbeiter wider. Macht wird benötigt, aber auch missbraucht. Macht ermöglicht, verhindert aber auch vieles. Führungskräfte müssen ihr Verhältnis zur Macht klar definieren können und wissen, ob sie Lust weckt, Widerstand oder beides zugleich.

■ **Autorität:** Führungskräfte müssen zu ihrer eigenen Autorität finden, um vertrauenswürdige Autorität zu leben. Autorität ist eine der wichtigsten Dimensionen des Führungshandelns – aber sie ist hierzulande nicht vorbehaltlos akzeptiert. Die eigene Autorität zu entwickeln, erfordert deshalb Stärke, faires Handeln und klare führungsethische Maßstäbe.

■ **Kommunikative Kompetenz entscheidet:** Führung wird durch Kommunikation vermittelt. Steuerung geschieht nur im Kontakt zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Die Gestaltung dieses Kontakts bestimmt ganz entscheidend die Qualität von Führung. Daher entscheidet die kommunikative Kompetenz in großem Maße darüber, wie Führung wirkt.

■ **Vergünstigungen:** In vielen Unternehmen existiert ein Privilegien-system für Führungskräfte, dessen Nutzung klar geregelt sein muss, um nicht in den Verdacht der Vorteilsnahme oder Korruption zu geraten. Typische zulässige Vergünstigungen sind Bonuszahlungen, ein Dienstwagen, Aktienpakete und Pensionsvereinbarungen.

■ **Positives und kompetentes Auftreten:** Sie können hoch qualifiziert sein, viel Erfahrung besitzen und doch in den entscheidenden Momenten wichtige Punkte verschenken. Wer sich sicher fühlt aber auch sicher wirkt, setzt sich besser durch. Schlagfertigkeit und



Souveränität sind keine Gabe, sondern kontrollierte Arbeit und Übung: Präsentieren Menschen, die noch dazu gut reden können, wirken nachhaltiger und kommen besser an. Dabei ist es nicht so schwierig, überzeugend aufzutreten. Es sind die vielen Kleinigkeiten, auf die es ankommt. Zum überwiegenden Teil kommunizieren wir über unsere Körpersprache. Der genaue Inhalt von dem, was wir sagen, interessiert im Gegensatz zur Art und Weise, wie wir es vermitteln, deutlich weniger. Kein Wunder, denn durch unsere Körpersprache verraten wir mehr über unsere Persönlichkeit als mit tausend Worten. Der richtige Einsatz der eigenen Körpersprache kann eine große und vor allem nachhaltige positive Wirkung erzielen.

■ **Spaß:** Wer zuverlässig und auf Dauer gute Leistung bringen soll, muss an der Arbeit Spaß haben. Aus der Verhaltensbiologie weiß man, wie Lust an der Arbeit entsteht: Wenn die Triebdynamik stimmt, wenn der Neugier- und Aggressionstrieb befriedigt werden, wenn das Bedürfnis nach sozialer Einbindung verwirklicht wird. Daraus folgen als Naturgesetze der Führung: Die Arbeitswelt muss so gestaltet werden, dass der Mitarbeiter Herausforderung erlebt, die er bewältigen kann, dass er Anerkennung für Leistung erhält, dass er Bindung erfährt im gemeinsamen Handeln und dass er Identifikation mit der Gruppe und der Firma entwickeln kann. Mitarbeiter, die so geführt werden, arbeiten mit Schwung, sind zufrieden, kooperativ und gesund. Verwöhnung dagegen erzeugt Fehlverhalten, führt zu Krankheiten und zu hoher Aggressivität. Ebenso falsch ist Anstrengung ohne Lust. Das führt zu Stress und macht auch krank.

■ **Veränderungen gestalten:** Führung verändert Organisationen und führt selbst zu Veränderungen. Nicht von A nach B zu springen, sondern Prozesse zu gestalten, ist die Herausforderung. Die Entwicklung als Prozess darf dabei nicht einfach nur ausgehalten werden.

■ **Haltung:** Aus einer kooperativen inneren Haltung heraus können Führungskräfte Mitarbeitende am Gestaltungsprozess beteiligen und sogar Widerstände als wertvolle Information integrieren. Dazu hilft eine dialogbasierte Grundhaltung, die aber meist noch gelernt werden muss.

Der Leidende

■ **Freizeit:** Die Leistungsbereitschaft ist unter Führungskräften in der Vergangenheit deutlich angestiegen. Vor allem viele jüngere Führungskräfte stellten berufliche Belange über private Interessen oder Freizeit. Mehrheitlich sind sie jederzeit bereit, Freizeit zu Gunsten des Berufs zu opfern****.

■ **Freunde:** Es besteht die Gefahr, dass sich Ihr Freundeskreis zurückzieht, weil Sie Ihre Freizeitaktivitäten stark einschränken müssen. Und weil sich Ihr Freundeskreis zurückzieht, schränken Sie Ihre Freizeitaktivitäten noch weiter ein, da vieles eben nur in der Gruppe Spaß gemacht hat. Hier können Sie schnell in einen Teufelskreis geraten.

■ **Kinderentwicklung:** Es besteht wenig Zeit, die Entwicklung der eigenen Kinder intensiv mitzuerleben. Sind beide Elternteile berufsfähig, muss die Betreuung oft den Großeltern oder einer Tagesmutter überlassen werden.

■ **Ehe/Partnerschaft:** Ehe und Partnerschaft werden durch den erhöhten Stresspegel belastet. Oft gehen Erfolge auf Kosten der Partnerschaft oder von gemeinsamen Interessen.

■ **Überforderung:** Überforderung kann in einer Sinnkrise enden oder die Gesundheit beeinträchtigen. Die Gefahr eines Burn-Out besteht.

■ **Alkohol:** Männer und Frauen in den oberen Etagen gelten unter Ärzten als Risikogruppe. Bei zehn von hundert Führungskräften geht man von riskantem Alkoholgebrauch aus, was zwar nicht notwendigerweise Sucht bedeutet, dem Körper jedoch schadet.

■ **Gesundheit:** Es bestehen enge Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, Mitarbeiterzufriedenheit und psychosomatischen Beschwerden. Gleichzeitig stehen Führungskräfte ebenfalls unter erheblichem Leistungs-, Erfolgs-, Verantwortungs- und Konkurrenzdruck. Nicht selten werden Körpersignale bedingt durch Stress ignoriert und verdrängt. Dies äußert sich u. a. in ständiger Angespanntheit, Distanziertheit, emotionalen Überreaktionen und eingeschränkter Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit.

**** Befragung von Führungskräften durch Saam and Consultants AG vom Juni 2007

Kritikfähigkeit

Manchmal müssen Sie Ihre Mitarbeiter bei Fehlern kritisieren. Das ist meist für beide Seiten nicht angenehm. Zu einer guten Unternehmenskultur gehört daher auch eine richtige „Kultur der Kritik“: Der Kritisierende und der Kritisierte müssen die Kritik als notwendiges Instrument für Verbesserungen akzeptieren. Und die Betroffenen müssen im Rahmen der Kritik so miteinander umgehen, dass keine schlechte Stimmung zurückbleibt.

Wichtig ist dabei, dass Kritik keine Einbahnstraße von oben nach unten ist. Das bedeutet, nicht nur Sie als Chef sollten kritisieren. Sie sollten auch die – berechnete – Kritik von Ihren Mitarbeitern akzeptieren. Leichter geht das, wenn Ihre Einstellung gegenüber Fehlern und Kritik eine positive ist.

■ Sagen Sie „Nanu“ statt „Mist“

Den meisten Menschen sind ihre Fehler peinlich. Sie sehen diese nicht als Ausgangspunkt für eine Verbesserungsmöglichkeit, sondern als Zeichen des Versagens.

■ Nehmen Sie Ihren Mitarbeitern die Scheu

Fordern Sie Ihre Mitarbeiter zur konstruktiven Kritik heraus: „Wie hätten Sie das gemacht?“ oder „Was hätten Sie anders gemacht?“.

■ Schaffen Sie offene Kritikforen

Regen Sie aktiv zu Diskussionen an. Fragen Sie bei Besprechungen: „Was lief in der jüngsten Zeit nicht optimal für unser Unternehmen?“ und „Woran lag das?“.

■ Geben Sie selbst ein gutes Beispiel

Seien Sie selbst bei Ihrer Kritik fair, verwenden Sie keine Schimpfworte. Sonst entsteht eine (Un-)Kultur der Diffamierung, in der nur heimlich gehetzt, aber nichts verbessert wird. Kritisieren Sie konstruktiv, geben Sie gleichzeitig positive Anstöße.

Häufige Fehlinterpretationen von „Chef sein“

Als Chef

- muss man immer gut drauf sein
- darf man keine Fehler machen oder sie zugeben
- muss man alles wissen oder zumindest besser sein als seine Mitarbeiter

Netzwerk VDE

Der VDE, gegründet 1893 mit Sitz in Frankfurt am Main, ist mit bundesweit 34.000 Mitgliedern, davon 1.250 Unternehmen und 7.000 Studenten, einer der großen technisch-wissenschaftlichen Verbände Europas.

VDE-Tätigkeitsfelder sind die Forschungs-, Wissenschafts- und Nachwuchsförderung bei den Schlüsseltechnologien Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik auf nationaler und internationaler Ebene.

Die Sicherheit in der Elektrotechnik und die Förderung junger Technologieunternehmen sind weitere Schwerpunkte. Regional ist der Verband durch seine Bezirksvereine vertreten.

Impressum

VDE VERBAND DER ELEKTROTECHNIK
ELEKTRONIK INFORMATIONSTECHNIK e.V.

Herausgeber:

VDE-Ausschuss Beruf, Gesellschaft + Technik
Stresemannallee 15 · 60596 Frankfurt am Main
Fon 069 6308-0 · Fax 069 6312925
www.vde.com · E-Mail: service@vde.com

Fotos: Siemens

Gestaltung: Michael Kellermann · Graphik Design · Schwielowsee-Caputh

März 2008

VDE

**VERBAND DER ELEKTROTECHNIK
ELEKTRONIK INFORMATIONSTECHNIK e.V.**

Stresemannallee 15
60596 Frankfurt am Main

Telefon 069 6308-0
Telefax 069 6312925
<http://www.vde.com>
E-Mail service@vde.com

