



TUN!

ZTN -Tipp März 2017

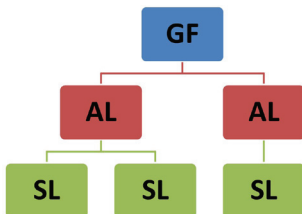


ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz - Liechtenstein · www.ztn.biz

Das Team "Führungskreis"

Wenn ein Unternehmen eine gewisse Größe überschritten hat, braucht es natürlich neben dem Geschäftsführer oder Unternehmensgründer Führungskräfte, die sich um einzelne Abteilungen fachlich, aber auch hinsichtlich der jeweiligen Mitarbeiter personell kümmern.

Schnell gibt es dann auch Hierarchiestufen: Abteilungsleiter, Teamleiter oder Schichtleiter.



Je nachdem wie hoch man auf dieser Hierarchieleiter steht, fühlen sich natürlich die Führungskräfte mehr als „Mitarbeiter“, die dann tendenziell eher „auf der Seite“ der „einfachen Arbeiter oder Arbeitnehmer“ stehen oder als „Chefs“ mit der Tendenz, eher an die (wirtschaftlichen) Unternehmensinteressen zu denken.

Gerade, wenn neben der eigentlichen Führungsarbeit noch sehr viel operative Tätigkeit (mit den Mitarbeitern zusammen) anfällt, überwiegt die Denke aus Mitarbeitersicht.

Daneben gibt es auch auf gleicher Hierarchieebene Führungskräfte, die Unternehmensentscheidungen genauer nehmen und im Interesse der Firma denken oder andere, die großes Verständnis für jeden einzelnen Mitarbeiter aufbringen.

Vor Jahren habe ich folgende Situation in einem Unternehmen erlebt: Eingeführt wurde ein generelles Rauchverbot. Die Geschäftsleitung besprach das intensiv mit allen Führungskräften aller Hierarchiestufen. Letztendlich kam man zu einer gemeinsamen Entscheidung, das Rauchen zu verbieten.

Abteilungsleiter 1 ging in seine Abteilung, verkündete das Rauchverbot und hatte schwer mit den Widerständen seiner Mitarbeiter zu kämpfen.

Abteilungsleiter 2 ging in seine Abteilung, verkündete das Rauchverbot, schränkte allerdings ein, dass jeder die Möglichkeit habe, auszu-stempeln und dann eine Zigarette zu rauchen.

Schichtleiter 3 erklärte seinen Mitarbeitern, für wie unsinnig er diese Regelung erachte („da haben die da oben sich aber wieder einen Unsinn ausgedacht!“) und riet seinen Mitarbeitern, sich hinter der Halle zu verstecken und sich halt nicht erwischen zu lassen.

Schichtleiter 4 sah bewusst weg, wenn er einen seiner Mitarbeiter beim Rauchen sah.

In der Folgezeit musste **Abteilungsleiter 1** (der sich an Absprachen hielt) ständig erklären, warum das Rauchverbot zwar in seiner Abteilung galt, andere aber sehr wohl rauchten, in **Abteilung 2** wurde immer mehr ausgestempelt und die Arbeit litt darunter, in **Team 3** nahmen sich die Mitarbeiter immer mehr Rechte (auch in anderen Bereichen) heraus (ihr Chef interessiert sich ja auch nicht für Vorschriften) und der Leiter in **Schicht 4** wurde eh nicht mehr für voll genommen und hatte immer mehr Durchsetzungsprobleme.



In unseren Führungskräfte trainings stelle ich immer schon zu Beginn dar, wie wichtig es für ein Unternehmen, aber auch für jede einzelne Führungskraft ist, mit **einer** Stimme zu sprechen!

Ich kann mich als Führungskraft in einer Führungskreistrunde (Besprechung der Führungskräfte) jederzeit zu Wort melden, um meine

Meinung kämpfen oder jeder anderen Führungskraft widersprechen (wenn ich gute Argumente habe).

Wenn es aber eine (Unternehmens-) Entscheidung gibt - auch wenn ich anderer Meinung bin - , muss ich diese Entscheidung nach außen vertreten.

Das kann durchaus auch mal eine einsame Entscheidung des Geschäftsführers sein.

Auch hier kann ich um meine Meinung kämpfen, aber irgendwo ist dann der Punkt, an dem ich als Führungskraft eine Unternehmensentscheidung mittragen muss.

Das klingt jetzt vielleicht wenig demokratisch.

Für mich wird aber ein Unternehmen nicht mehr führbar, wenn jede Führungskraft tut, was sie möchte oder für richtig hält.

Ich erschwere so auch den anderen Führungskräften deren Führungsarbeit (siehe Abteilungsleiter 1), da diese sich immer wieder vor ihren Mitarbeitern erklären müssen.

Das geht auch in Richtung des „abteilungsübergreifenden Denkens“.

Als Führungskraft ist es natürlich immer meine primäre Aufgabe, die Ziele meiner Abteilung zu erreichen, meine Mitarbeiter zu führen.

Daneben muss ich aber auch (gerade an Schnittstellen) über den Tellerrand meiner Abteilung hinaus schauen.

Es bringt einem Unternehmen nichts, wenn die Konstruktionsabteilung die wunderbarsten Dinge konstruiert, diese aber vom Vertrieb nicht zu verkaufen sind.

Die Produktion kann noch so flexibel und schnell sein, wenn die Verladung darauf nicht eingeht.

Und jetzt kommt dieses „**Team Führungskreis**“ in's Spiel.

Wenn sich alle Führungskräfte in einem Unternehmen als Team verstehen, an einem Strang ziehen, einheitlich hinter einer getroffenen Entscheidung stehen, wird Führung einfacher und erfolgreicher.

Ganz abgesehen davon, auch für alle Mitarbeiter gerechter und nachvollziehbare!

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten einmal in Schicht 3 und einmal in Schicht 4 (was darf ich bei welchem Chef, wo bekomme ich für was Ärger?).

Nebenbei führt diese (Abteilungs-) Denke bei den Führungskräften dann unweigerlich auch zu einem Abteilungsdenken beim Mitarbeiter: „*Hauptsache ich mache meine Arbeit, die Probleme anderer interessieren mich nicht!*“

Ein „**Team Führungskreis**“ muss intern nicht immer einer Meinung sein, wenn aber eine Entscheidung getroffen ist, gemeinsam an einem Strang ziehen und immer, neben den Belangen der eigenen Abteilung, das „große Ganze“ (Unternehmen) im Auge haben!



Kai Heß
ZTN Training & Consulting

Dazu passen u.a. unsere Trainings:

Handwerkszeug des Führens:

- ▶ Grundlagen der Führung
- ▶ Kommunikation in der Führung
- ▶ Führungsgrundsätze



Teamtraining:

- ▶ Grundlagen der gemeinsamen Führung
- ▶ Kommunikation in Teams
- ▶ Konflikte in Teams