

## 5. Die sieben Aufgabenfelder der Führung – das Führungs-Puzzle

Führen ist eine komplexe und vielschichtige Aufgabe, und in der Regel denkt man dabei zuerst einmal an die direkte Mitarbeiterführung. Da tauchen Fragen auf wie:

- „Was soll ich tun, wenn ein Mitarbeiter nicht motiviert ist?“
- „Wie kann ich einzelne Mitarbeiter richtig fördern?“
- „Wie weit soll ich direktiv vorgehen, wo muss ich Freiräume lassen?“

Die Vielfalt der Herausforderungen sowie auch die Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext werden oft nicht sofort gesehen.

Wir stellen im Folgenden ein Modell vor, das die wesentlichen Felder der Führung beschreibt und damit einen Raster für die Reflexion der Führungstätigkeit bietet. Dieses soll die Aufmerksamkeit auf die vielfältigen Aspekte der Tätigkeit sowie auf die Einbettung in die jeweilige Situation lenken. Damit geraten vernachlässigte Aufgaben bzw. auch Einflussfaktoren aus der Tätigkeit und dem Umfeld des Führens stärker in den Blick.

Unser Modell definiert sieben wesentliche Felder der Führung. Natürlich überlappen diese Felder und oft ist es nur analytisch möglich, die eine oder andere Führungshandlung genau einem Feld zuzuordnen. Wir meinen, und dies hat sich in unserer Praxis immer wieder bestätigt, dass es hilfreich ist, sich immer wieder die gesamte „**Landkarte der Führung**“ in Erinnerung zu rufen.

### 5.1. Aufgabenbereiche und Einflussfaktoren der Führung – die Felder des Führungskaleidoskops

In Abb. 3 wird zunächst ein Rahmen gespannt.

- Im Zentrum finden wir das, was wir als Kern und wesentliches Thema allen Führens sehen, nämlich die Persönlichkeit desjenigen, der führt.
- Rund um diesen Kern gruppieren wir die vier Aufgabenfelder der operativen Führung, die den Alltag jeder Führungskraft ausmachen.
- Das Ganze findet im Rahmen eines sechsten Feldes statt, dem strategischen Führungshandeln.
- Das siebente Feld schließlich verweist auf das jeweils relevante Umfeld, auf den Kontext, in dem Führung stattfindet.

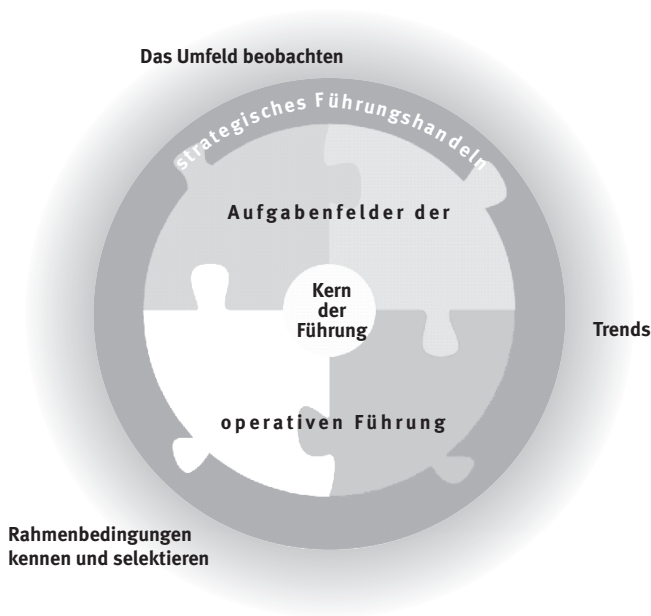


Abbildung 3: 7 Felder der Führung

### 5.2. Notwendige Felder der Aufmerksamkeit – hilfreiche Fokussierungen

Um die eigene Führungsaufgabe adäquat zu gestalten, sollte jede Führungskraft ihre Aufmerksamkeit auf die im Folgenden genannten Aspekte fokussieren, d.h. sich regelmäßig fragen: Welche Aktivitäten, welche Maßnahmen setze ich, wenn ich den jeweiligen Fokus in den Mittelpunkt rücke?

Folgende sieben Fokussierungen ergeben sich (siehe Abb. 4):

1. Ich selbst – jede Führung beginnt mit mir selbst.
2. Meine Mitarbeiter – daran denken wir in der Regel zuallererst, wenn wir von Führung sprechen, hier geht es um den Umgang mit einzelnen Menschen.
3. Meine Teams – das Führen und Anleiten von Teams, das Gestalten von Gruppen, stellt völlig andere Anforderungen und bietet völlig andere Möglichkeiten als die Konzentration auf das Individuum.
4. Die Organisation – der Fokus liegt hier nicht auf den Menschen, nicht auf den Teams, sondern auf der gesamten Organisation, ihren Regeln, Prozessen und Strukturen, der Organisation als soziales Gebilde.
5. Die Aufgabe – hier rücke ich das Ziel, die Aufgabe, die Inhalte meines Verantwortungsbereiches in den Mittelpunkt meiner Aufmerksamkeit.
6. Die Strategie – ich trete als Führungskraft „einen Schritt zurück“ aus dem Operativen, ich beachte weniger den Lauf des täglichen Geschehens, sondern die Strategie,

die Vision, die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation oder jedenfalls meines Verantwortungsbereiches.

7. Der relevante Kontext – ich trete noch einen Schritt zurück, mein Fokus wird all das, was sich im Umfeld meines Verantwortungsbereiches tut und was für mich, meine Mitarbeiter, meine Teams, meine Aufgabe und meine Vision von Bedeutung ist oder werden kann.

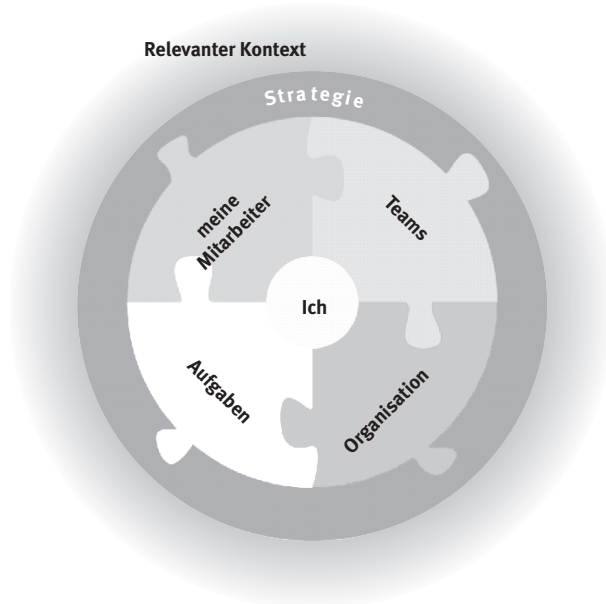


Abbildung 4: 7 Felder – 7 Foki

### 5.3. Die sieben Führungsaufgaben

Diese Aufmerksamkeitsfelder definieren nun die sieben zentralen Führungsaufgaben, auf die wir im Folgenden eingehen wollen:

1. Mich selbst führen;
2. meine Mitarbeiter führen;
3. die Zusammenarbeit gestalten;
4. die Organisation entwickeln;
5. die Aufgaben und Ziele erfüllen;
6. den strategischen Rahmen für meine Führungsaktivitäten setzen;
7. das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen, Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für meinen Bereich einschätzen.

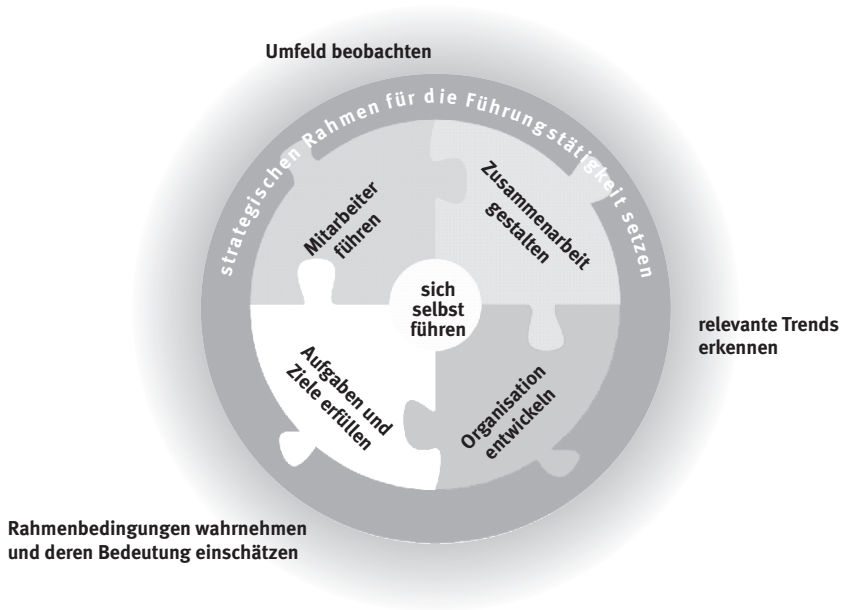


Abbildung 5: 7 Felder – 7 Führungsaufgaben

### 5.3.1. Mich selbst führen

Wer andere führen will, muss zuerst bei sich selbst beginnen. Nur wer bewusst reflektiert, wie er sich selbst führt, und sich kontinuierlich weiter entwickelt, kann anderen zum Vorbild werden, kann fair und angemessen mit anderen Personen umgehen und die Führungsaufgabe als Dienstleistung an den Menschen und der Organisation sinnvoll gestalten. Ein Teil des Erfolgs vieler Führungskräfte resultiert aus der persönlichen Ausstrahlung, der persönlichen Note und Vertrauenswürdigkeit. Führung von Menschen ist verantwortungsvoll, nimmt sie doch Einfluss auf deren Lebensgestaltung, Arbeitszufriedenheit und letztlich sogar Gesundheit. Nur persönliche Reife kann verhindern, dass eigene Themen und Problematiken unreflektiert auf Mitarbeiter übertragen werden bzw. den Umgang mit ihnen störend beeinflussen.

Die jüngsten Entwicklungen rund um die Thematik „Leadership“ rücken die Bedeutung der Person wieder stärker in den Mittelpunkt. Da werden Themen wie persönlicher Mut, Entscheidungsfreude, klare, spürbare eigene Werte und Ziele, eine persönliche Vision wieder wichtiger eingeschätzt als in den Zeiten der management by ... Theorien.

Diese Thematik spielt im NPO-Bereich eine noch stärker ausgeprägte Rolle als in der Wirtschaft. Ich muss als Führungskraft in einer NPO persönlich glaubwürdig auftreten, es wird noch stärker als in der Wirtschaft von mir erwartet, dass ich das, was ich fordere, auch selbst lebe.

Selbstführung bedeutet auch, den Umgang mit sich selbst auf der körperlichen, der psychischen und der geistigen Ebene zu reflektieren und gesund zu gestalten. Wer nicht auf

seine eigene Gesundheit achtet, wird dies auch kaum für seine Mitarbeiter tun. Und die Bedrohung der eigenen psychischen und physischen Gesundheit durch Überforderung und Überbeanspruchung ist aufgrund der Tendenzen zur Selbstausschöpfung in sozialen oder hoch ideologischen Organisationen sicher größer als in der Wirtschaft.

Sich selbst führen bedeutet auch, die eigene Arbeitsorganisation im Griff zu haben, professionell und mit der nötigen Selbstdisziplin verlässlich und berechenbar zu agieren. Dies gibt Mitarbeitern Sicherheit. Eine Sicherheit, die sie besonders in Zeiten häufiger Veränderungen oder im Rahmen von seelisch belastender Arbeit benötigen.

Weiter wird gerade in NPOs von Führungskräften die Fähigkeit gefordert, mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Und das bedeutet zuallererst, mit eigenen inneren Konflikten und Widersprüchen, mit Nähe und Distanz, mit Veränderungen produktiv und reflektiert umgehen zu können. NPOs konfrontieren Menschen häufig mit besonders hohen Widersprüchen, innere Stabilität wird hier besonders wichtig.

Letztlich gipfelt diese Fähigkeit der Selbstführung in einer Haltung, d.h. der grundsätzlichen Einstellung, die ich Menschen und Organisationen gegenüber an den Tag lege. Diese macht es dann etwa aus, dass ein und dasselbe Führungsinstrument wie beispielsweise ein Mitarbeitergespräch so unterschiedlich interpretiert und wahrgenommen werden kann. Viele erfolgreiche Führungskräfte können eben diese Haltung in einem Motto oder einer Devise (z.B.: „Freundlich zum Menschen, aber hart in der Sache.“) zusammenfassen und diese dann auch glaubhaft leben.

Wichtige Führungsinstrumente in diesem Puzzlestein sind persönliche Reflexion, sich Feedback organisieren und es annehmen können, Selbsterfahrung, die Entwicklung persönlicher Disziplin, Coaching aber auch die persönliche Arbeitsorganisation.

### 5.3.2. Die Mitarbeiter führen

Hier geht es um die Fähigkeit, Menschen einschätzen zu können, mit Menschen umgehen zu können, deren Fähigkeiten und Potenziale, aber auch deren Grenzen zu erkennen, um sie letztlich optimal fördern und auch fordern zu können.

Die Führung meiner Mitarbeiter beginnt zuallererst bei der Auswahl und beim richtigen Einsatz derselben. Mitarbeiter zu führen, bedeutet die Entwicklung jedes einzelnen aufmerksam zu beobachten, zu thematisieren und mitzusteuern. Hier sind Führungskräfte in NPOs aus unserer Erfahrung oft besonders gefordert, denn Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten in vielen NPOs sind häufig eingeschränkt.

Oft gilt es hier auch Mitarbeiter nach langen Jahren des Engagements aus der NPO „hinauszubewegen“, denn anders als in der Wirtschaft sind vor allem kleine NPOs viel weniger auf Dauer und Sicherheit gestellt als profitorientierte Firmen.

Der Kern dieses Aufgabenfeldes liegt also im Fördern und Fordern. Und wenn wir es pointiert formulieren, dann finden wir hier wohl eine der größten Differenzen zwischen NPOs und POs: Führungskräfte in NPOs tun sich in der Regel schwerer mit dem Fordern als jene in Unternehmen. Und so stellt sich rasch die Frage: Welche Sanktionen ergreife ich, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden?

Ein Spannungsfeld in NPOs in diesem Zusammenhang lässt sich am treffendsten mit einem Zitat einer geplagten Führungskraft illustrieren, die sagte:

„Natürlich stehen bei uns die Menschen und damit auch die Mitarbeiter im Mittelpunkt, doch ebenso müssen sie begreifen und akzeptieren, was sie aus der Perspektive der Organisation sind: Nämlich Mittel. (PUNKT!)“ Und hier liegt eine wesentliche Herausforderung: Einerseits Menschen in ihrer Einzigartigkeit zu würdigen, zu unterstützen und auf ihre spezifischen Bedürfnisse einzugehen. Andererseits aber auch sehr klar und unmissverständlich deutlich zu machen, dass eben diese Menschen für die Organisation zuerst einmal Mittel sind und nicht mehr, dass diese Instrumentalisierung der Kern des „Arbeitsvertrages“ zwischen der Organisation und dem Mitarbeiter ist (und das gilt auch für ehrenamtliche oder freiwillige Mitarbeiter), und es Aufgabe der Führungskraft ist die Einhaltung dieses Vertrages zu thematisieren und zu überprüfen.

Das wichtigste Führungsinstrument ist in diesem Feld das Mitarbeitergespräch. Darauf aufbauend geht es um Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen, Zielvereinbarungen, Karrierepläne, wie auch die Gestaltung von Belohnungen und Sanktionen.

### 5.3.3. Die Zusammenarbeit gestalten

Viele exzellente Solisten geben noch lange kein gutes Orchester und auch in der Führung einer NPO hat man es in der Regel mit mehr als einem Mitarbeiter zu tun. Und so stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit am besten zu organisieren ist. Wie gestalte und organisiere ich Meetings und Kooperation? Wie stelle ich Teams zusammen? Auch der Sport zeigt uns in vielen Fällen, dass die zentrale Fähigkeit herausragender Trainer nicht in der Betreuung einzelner Sportler, sondern eben im Aufbau von Spitzenteams liegt.

Im Führungsalltag beginnt dies mit der Frage, wie ich die räumliche Gestaltung der Büros organisiere. Wer sitzt wo mit wem in einem Zimmer, ist in vielen Fällen schon eine entscheidende Frage gewesen. Es gilt Regeln der Zusammenarbeit zu definieren und deren Einhaltung gemeinsam zu thematisieren. Es geht weiter um die Gestaltung der Kultur: Was gilt als pünktlich, wie geht man mit Fehlern um, wie persönlich können sich einzelne einbringen, was gilt als unfreundlich, was als angemessen, etc.? Womit wir gleich bei einer unserer Erfahrung nach zentralen Führungsaufgabe in diesem Feld wären: Der Organisation von Feedback und Reflexion im Team. Also der Rückmeldung der Mitarbeiter an die Führungskraft und umgekehrt und auch der Mitarbeiter untereinander.

Wenn sich der Fokus meiner Aufmerksamkeit von der Betrachtung der Individuen auf die Betrachtung ihrer Relationen verschiebt, dann komme ich als Führungskraft sehr rasch auf völlig neue Ideen. Wir können in unserer Beratungspraxis immer wieder beobachten, wie rasch sich neue Handlungsoptionen ergeben, wenn der Chef nicht darüber nachdenkt, wie er einzelne Mitarbeiter fördern und fordern kann, sondern wie er wesentliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern im Sinne des Gesamterfolges optimieren kann.

Aufgrund ihrer Tradition der Teamorientierung und der demokratischen Strukturen haben viele NPOs hier wohl einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen. Sie sind es eher gewohnt, auch an Gruppen und deren Bedingungen und Strukturen zu den-

ken, die in Teams mögliche hohe emotionale Nähe ist ihnen weniger fremd als anderen Organisationen. Und gerade Sozialorganisationen haben oft viel Bereitschaft zur Diskussion und Reflexion der eigenen Kultur und Zusammenarbeit, Teamsupervision gehört oft zum Alltag.

Wer gut führt, dem gelingt es dann auch, Abteilungs- und Bereichsegoismen zu überbrücken, Teamgeist zu fördern und Zusammenarbeit zu unterstützen.

Führungsinstrumente in diesem Bereich sind die Moderation und Gestaltung von Teamsitzungen, von Reflexion und Feedback im Team, die bewusste Zusammensetzung von Teams nach inhaltlichen und sozialen Kriterien, die Gestaltung der Büroräume, das Design von Telekonferenzen.

### 5.3.4. Die Organisation entwickeln

In diesem Feld stehen das Erkennen von und das Denken in Strukturen und Prozessen im Vordergrund. Jede Führungskraft steuert und führt nicht nur über direkte Einflussnahme auf Personen, sondern auch über Regeln, Strukturen, Prozessbeschreibungen etc.

Zuvorderst geht es hier darum, eine der Organisation und der Situation angemessene Form zu finden, die Tätigkeitsbereiche jedes einzelnen zu beschreiben, also das zu definieren, was oft als AKV bezeichnet wird: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. In allen Organisationen gibt es hier nur einen schmalen Grat zwischen einem Zuviel – alles wird ins Detail geregelt und die Regelungen hinken der Praxis immer hinten nach – und einem Zuwenig – viele wissen nicht genau, wofür sie zuständig und vor allem nicht wofür andere zuständig sind.

Wenn es also überall dieses Pendeln zwischen Über- und Untersteuerung gibt, so haben NPOs sicher im Schnitt eher das Problem der zu geringen Klarheit über AKVs. Aus Sorge vor zu viel Bürokratie und auch Einengung wird häufig zu viel Freiraum gelassen, der dann zu Überforderung und Unproduktivität führt. Führungskräfte von NPOs sind also tendenziell stärker gefordert klarere Regeln, Strukturen und AKVs aufzustellen und einzufordern als ihnen oft selbst lieb ist.

In diesem Aufgabenfeld sollten sich Führungskräfte auch die Frage stellen, wo hier ihre eigenen Stärken und Schwächen liegen und wo es ihnen gelingen kann, Potenziale ihrer Mitarbeiter gezielt einzusetzen.

Führungsinstrumente sind z.B. die Definition und Vermittlung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen, das Erstellen von Organigrammen, Maßnahmen des Veränderungsmanagements, die Gestaltung von Leistungsmessungen und Sanktionen, das Einrichten von Strukturen und die Gestaltung von Prozessen.

### 5.3.5. Die Aufgaben und Ziele erfüllen

Wenn die Erfüllung der Aufgabe im Mittelpunkt steht, taucht zuerst die Frage auf, wie ich das Erreichen von Zielen erkenne und messe. Also die goldene Frage: Und woran werden Sie nachher erkennen, dass sie gut gearbeitet haben? Die wesentliche Führungs-

aufgabe besteht hier also darin, Messgrößen, Kennziffern und Indikatoren zu identifizieren, ihre entsprechende Erfassung zu organisieren und dann regelmäßige Evaluation sicherzustellen. Und hier sind wieder NPOs oft stärker gefordert als POs, denn die unmittelbare Messbarkeit ist in diesen Organisationen meist schwieriger als in gewinnorientierten Dienstleistungs- oder Produktionsbetrieben. Darüber hinaus umfasst dieses Aufgabenfeld auch die Frage der technischen Ausrüstung und Ausstattung der Mitarbeiter.

Relevante Fragen in diesem Aufgabefeld sind:

- Wie definieren wir fachliche Standards für die Aufgaben der Mitarbeiter?
- Für wen erbringen wir unsere Leistungen? (In wenigen Fällen ist hier der Kundenbegriff hilfreich, sondern es empfiehlt sich der Stakeholder-Ansatz: Welche Anspruchsgruppen stellen welche Erwartungen an die NPO? Was sind aus deren Sicht die wichtigsten Erfolgskriterien?)  
Und auch hier ist Führung einer NPO vermutlich eher komplexer als jene einer PO, da sehr unterschiedliche Anspruchsgruppen oft einander widersprechende Anforderungen an die Organisation stellen, die selten eindeutig priorisiert werden können.
- Mit wem vergleichen wir uns? Wer sind relevante Andere? Und wo liegen die Benchmarks?
- Wie ist der Umgang mit Fehlern? Wie gehe ich als Chef selbst mit eigenen Fehlern um und wie mit jenen meiner Mitarbeiter? Welche Prozesse initiiere ich um das Erkennen von und das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen?

Führungsinstrumente in diesem Bereich sind die Entwicklung und Definition von Zielen, Kennziffern und Leistungsindikatoren, Evaluation und Fehler-Management und jede Art von Controlling-Berichten.

### 5.3.6. Den strategischen Rahmen für meine Führungsaktivitäten setzen

In diesem Aufgabenfeld steht die grundlegende Orientierung der Organisation bzw. der eigenen Abteilung im Vordergrund – die Strategie. Es geht darum, welche Wege die Organisation einschlagen soll, welche Produkte oder Leistungen angeboten werden, für welche Zielgruppen gearbeitet werden soll, was die Besonderheiten des jeweiligen Leistungsangebots sein sollen, etc. Genauso wichtig: Zu definieren was nicht (mehr) gemacht werden soll, welche Erwartungen an die Organisation nicht berücksichtigt werden sollen, wo Grenzen gesetzt werden.

Diese (gemeinsamen) Ausarbeitung und Definition von Leitbildern, Visionen, Strategien, Werten oder ähnlichem in einer Form, die allen Beteiligten im täglichen Handeln klare Orientierung gibt, spricht eine viel indirektere Form der Führung an. Wenn es gelingt, über Leitbilder oder Strategien eine klare Richtung vorzugeben wird viel operative Führung im Einzelnen obsolet.

Und auch in diesem Zusammenhang sind NPOs häufig besonders anspruchsvolle Systeme. NPOs sind – wie bereits mehrfach erwähnt – von ihrer Grundkonstruktion her Organisationen, die es oft mit widersprüchlichen Anforderungen einzelner Stakeholder zu tun haben. Es verlangt viel Fingerspitzengefühl, eine Vision und Strategie zu entwi-



ckeln, die einerseits ausreichend Orientierung für die Mitarbeiter verschafft, aber andererseits auch keinem wesentlichen Stakeholder widerspricht.

Führungsinstrumente in diesem Bereich sind Strategieworkshops, das Erstellen strategischer Pläne, die Gestaltung von Prozessen der Leitbildentwicklung, das Visualisieren von Leitbildern, Mission-Statements oder Visionen.

### **5.3.7. Das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen und Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für meinen Verantwortungsbereich einschätzen**

Zu guter Letzt muss jede Führungskraft in der Lage sein, das relevante Umfeld zu beobachten, zu interpretieren, all das herauszufiltern, was für den eigenen Verantwortungsbereich von Bedeutung ist oder sein könnte und es auf passende Weise in die Organisation zu tragen. Führungsaufgabe kann die Beobachtung und Interpretation einer Vielfalt von Themen sein.

Führungsaufgabe ist die Beobachtung und Interpretation:

- Entwicklungen des Personalmarktes;
- Relevante technologische Entwicklungen;
- Demographische Trends, Trends in den Lebensgewohnheiten;
- Gesellschaftliche Entwicklungen wie z.B. Individualisierung, Flexibilisierung;
- Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Tätigkeit;
- Entwicklungen im relevanten Umfeld, oder auch Wettbewerb;
- Entwicklungen auf den Spendenmärkten, neue Finanzierungsformen, etc.

Je mehr es gelingt, sich von operativen Aufgaben freizuspielen und vielleicht auch manch strategische Aufgabe zu delegieren, desto intensiver kann eine Führungskraft sich dieser Beobachtungs- und Auswertungsaufgabe widmen. Jede Führungskraft ist hier also gefordert, sich ihre eigene „Landkarte“ zu erstellen und für sich und ihren Job zu definieren welche Themen, welche Informationen sie regelmäßig erfassen sollte.

Ein Führungsinstrument könnte somit die Erstellung eines eigenen „Radars“ oder „Cockpits“ für die relevanten Umweltfaktoren sein, darüber hinaus aber auch einfach der regelmäßige Blick über den Tellerrand in Form des Lesens von Literatur, wissenschaftlicher Analysen oder sonstiger Publikationen über relevante gesellschaftliche Entwicklungen.