

Hans von Sassen

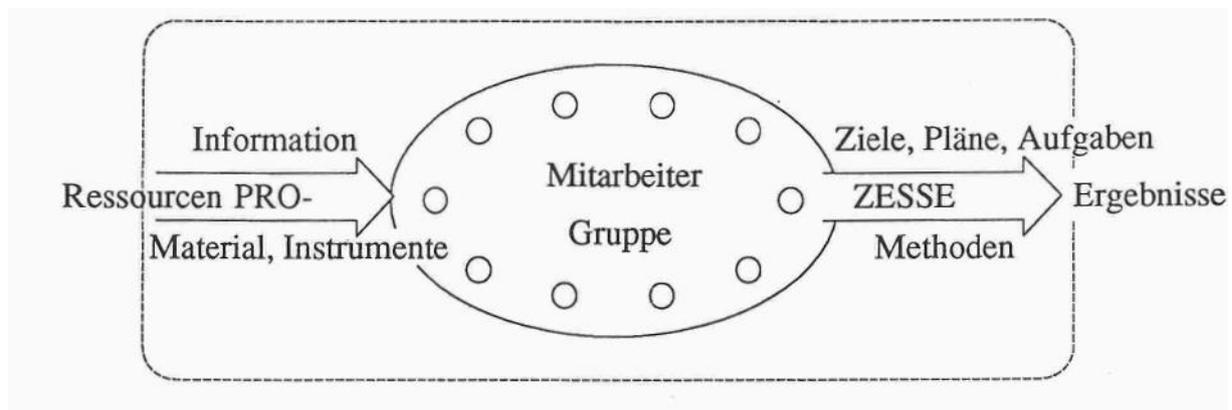
Funktionen der Führung

Übersicht

Welche sind die wesentlichen Funktionen der Führung einer Organisationseinheit (Arbeitsgruppe, Abteilung, Dienststelle, Bereich usw.)? Wesentlich bedeutet hier: die Funktionen, die in jeder Organisationseinheit, unabhängig von ihrer speziellen Aufgabe und ihrem Umfang, notwendig sind.

Eine solche Einheit besteht aus einer Gruppe von Mitarbeitern, die an einem Produktionsprozess arbeiten, ausgehend von einem Bedürfnis (Anfrage) bis zur Fertigstellung und Ablieferung an einen "Kunden". An der einen Seite kommen die für den Prozess notwendigen Ressourcen herein, an der anderen Seite gehen die Ergebnisse/Produkte heraus.

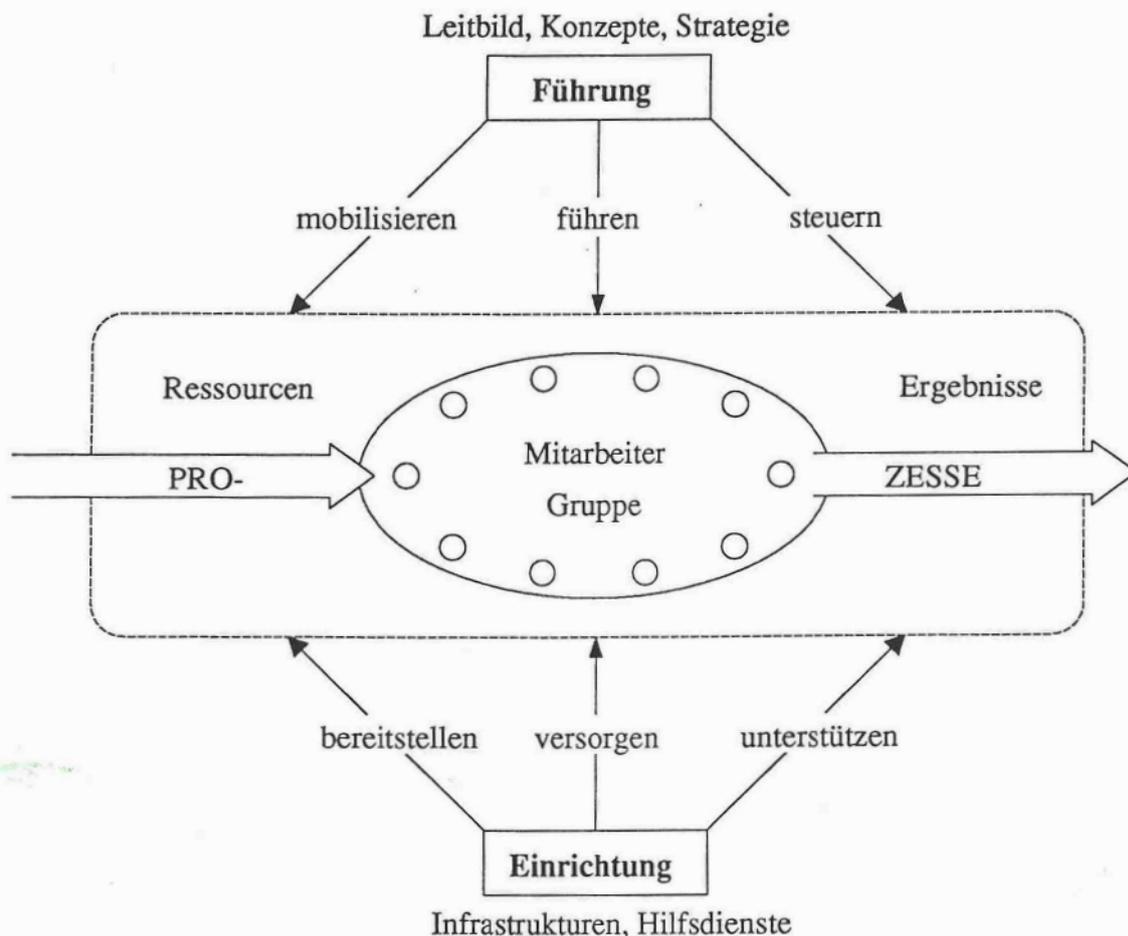
Wir können die Arbeitsgruppe und ihre Leistung schematisch wie folgt darstellen:



Dieser Prozess bedarf:

1. eines Rahmens, einer Infrastruktur, wie Gebäude etc., die Einrichtung und interne Dienste, die die eigentliche Kernleistung der Arbeitsgruppe ermöglichen.
2. einer Führung, die diese Vorgänge und Gegebenheiten integriert und auf (übergeordnete) Ziele, Strategien usw. ausrichtet.

Das Bild kann nun wie folgt ergänzt werden:



Die wesentlichen Funktionen der Führung sind also:

- Ressourcen mobilisieren
- Prozesse steuern (Ziele setzen, planen, Aufgaben bestimmen)
- die Infrastruktur einrichten
- und Menschen führen

Jede dieser Funktionen hat einen anderen Charakter und erfordert unterschiedliche Fähigkeiten und Einstellung, insbesondere die Menschenführung. Die Führungskraft kann Teile dieser Führungsfunktionen delegieren, bleibt aber verantwortlich dafür, dass sie erfüllt werden.

Die Menschenführung ist die zentrale Führungsfunktion, denn alle Aufgaben der Organisationseinheit werden von den Mitarbeitern und mit ihnen durchgeführt.

Die Hauptaspekte der Menschenführung lassen sich in einem analogen Bild darstellen:

Ergebnisorientierte Prozesse sind für die Menschen: **Tätigkeiten**

Ihre Ressourcen sind: **Fähigkeiten**

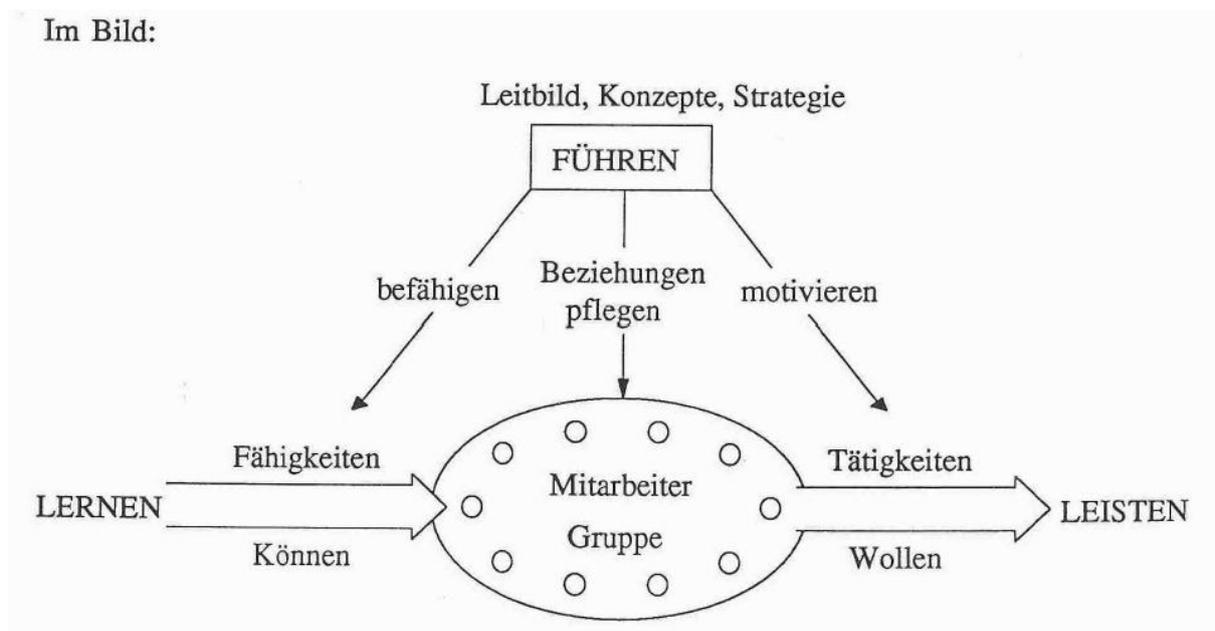
Tätig wird ein Mensch nur, wenn er das will, d.h. Motive dazu hat, fähig wird er, wenn er lernt bzw. wenn er lernen will.

Leistung ist das Ergebnis von wollen und können.

Als Gruppe schließlich kommunizieren die Menschen, arbeiten sie zusammen und bilden Beziehungen untereinander. Diese drei Faktoren: Kommunikation, Beziehungsgefüge und Zusammenarbeit sind für das Gesamtergebnis einer Gruppe und für die Menschen selbst wesentlich.

Daraus ergeben sich drei Aspekte der Menschenführung:

Im Bild:



Die wesentlichen Funktionen der Menschenführung sind also:

- **Befähigen** der Mitarbeiter und der Führungskraft selbst - diese ist ja in vieler Hinsicht ein Mitarbeiter - also fördern des ständigen Lernens in und außerhalb der Arbeitssituation. Befähigung der Arbeitsgruppe bedeutet auch Einstellung neuer Mitarbeiter - also zusätzliche Fähigkeiten. Unterstützend kann dabei sein eine Abteilung Personalentwicklung), die z.B. Seminare bereitstellt. Die Verantwortung sollte aber bei der Führung der Organisationseinheit liegen.

- **Motivieren** der Mitarbeiter, d.h. dafür sorgen, dass Grundbedürfnisse in Bezug auf die Arbeitssituation beachtet werden, also eventuelle Unzufriedenheiten wegnehmen. Darüber hinaus womöglich eine echte, positive Motivation für Sinn, Ziele, Verantwortung, Leistung wecken und fördern - also inspirieren.

- **Beziehungen pflegen.** Dazu gehört u. a.

<i>Kommunikation:</i>	Informationsaustausch, Verständnis, Gesprächskultur fördern
<i>Beziehungen klären:</i>	Abteilungsklima fördern, Konflikte bearbeiten
<i>Zusammenarbeit verstärken:</i>	Teambildung

Auch bei diesen Funktionen kann, wenn nötig, externe Hilfe zugezogen werden, z.B. eine Untersuchung der bestehenden Arbeitsmotivation oder Beratung bei menschlichen Problemen oder Konflikten, wenn Diagnose und Bereinigung durch die Organisationseinheit selbst auf Schwierigkeiten stößt.

Jede der genannten Funktionen der Führung wird ermöglicht durch entsprechende Fähigkeiten, d.h. sowohl Verständnis, Handlungskompetenz, wie Einstellung der Führungskraft.

Dabei können Instrumente und Methoden eine Hilfe sein. Eine "Führungstechnik" d.h. ein methodischer Hinweis, wie z.B. "management by objectives", garantiert noch nicht ohne weiteres den Erfolg des Führungshandelns. Die Anwendung erfordert eben Verständnis (z.B. für die konkrete Situation), Handlungskompetenz und eine entsprechende Einstellung.

Eine Führungskräfte-schulung versucht, diese Führungsfähigkeiten bewusst zu machen und zu stärken und bietet eine Auswahl von Methoden und Instrumenten zur Hilfestellung an.