

Und wieder ist es bei der Unternehmensführung auf dem Tisch

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Von Fachkompetenz lässt sich nicht auf Führungskompetenz schließen.
- o Der Aufbau einer Führungsebene erfordert Handwerk und Führung.
- o Wenn eine neue Führungsebene eingezogen wird, ändert sich die Rolle der Unternehmensführung.



Wie stark ist der Unternehmenserfolg mit Ihrer Person verknüpft? Wir begleiten viele Unternehmerpersönlichkeiten dabei, Unternehmen und Unternehmer voneinander zu entflechten. Einerseits, damit die Spitze sich stärker auf unternehmerische Aufgaben konzentrieren kann, andererseits, weil damit häufig Geschwindigkeitsvorteile einhergehen. Ein wesentlicher Hebel dabei ist der Aufbau einer zweiten Führungsebene. Folgende Bausteine haben in vielen Wachstumsprojekten dazu beigetragen, dass die neu eingezogene Führungsebene ihrer Rolle gerecht werden kann:

- o **Klare Rollen:** Definieren Sie ganz konkret Ihre Erwartungen an die Führungskräfte. Dies bezieht sich auf die inhaltlich verantworteten Ergebnisse, auf das Zusammenspiel mit Ihnen und auf Führungsaufgaben (nur fachlich oder auch disziplinarisch?). Auch vermeintliche Selbstverständlichkeiten sind dabei wichtig – ein „Das muss ihm doch klar sein“ führt nicht selten zu Frust, weil es dem Gegenüber nicht so bewusst ist und diese Erwartung deshalb nicht erfüllt wird.
- o **Systematischer 1:1-Austausch:** Ein regelhafter 1:1-Austausch ist erfahrungsgemäß wertvoll, kommt erfahrungsgemäß aber häufig zu kurz. Nutzen Sie den 1:1-Austausch, um nah genug am operativen Geschäft zu bleiben (als Sparringspartner und um Eskalation zu ermöglichen), über Fortschritte zur Zielerreichung zu sprechen und um gegenseitig Feedback zu geben. Denn die Annahme ist irrig, dass die Einführung einer Führungsebene gänzlich ohne Reibung verläuft und direkt der ideale Zustand erreicht ist. Beispielsweise ist das richtige Maß zwischen Loslassen und Übersteuern erstens nicht leicht zu finden und zweitens im Zeitverlauf veränderlich.

- o **Systematischer Austausch im Führungskreis:** Neben dem 1:1-Austausch ist das gemeinsame Gespräch zwischen den Führungskräften und der Unternehmensführung hilfreich. Hier können die Führungskräfte gemeinsam konkrete Herausforderungen in der Führung diskutieren und Sie können Themen der Strategie und ihrer Umsetzung einbringen. Operative Belange hingegen sollten möglichst nicht Gegenstand dieser Runde sein – diese untereinander zu klären ist Verantwortung der Führungskräfte.
- o **Geordnete Einführung:** Der Schritt vom Mitarbeiter zur Führungskraft ist groß. Deshalb muss es eine gemeinsame Entscheidung sein. Wenn Sie Ihre Erwartungen an die Führungskraft klar formulieren können, gehen Sie mit den Kandidaten ins Gespräch, um sie für die neue Rolle zu gewinnen und die gegenseitigen Erwartungen wirklich abzustimmen. Entscheidend für den Erfolg ist aber auch die offizielle Vorstellung der neuen Führungsstruktur im Team. Ein geändertes Türschild genügt nicht. Erläutern Sie die Hintergründe der Veränderung und erklären Sie anhand praktischer Beispiele, für welche Themen die Führungskräfte fortan Ansprechpartner sind (und nicht mehr die Unternehmensführung).

Die erste Zeit nach formaler Einführung der neuen Führungsstruktur ist anspruchsvoll: Das Zusammenspiel ist für alle Beteiligten ungewohnt, möglicherweise müssen die neuen Führungskräfte noch (Führungs-)Kompetenzen aufbauen und es ist verlockend, in alte Muster zu fallen. Dennoch lohnt es sich, denn Sie gewinnen letztlich den Freiraum, sich verstärkt auf strategische, gestaltende Themen zu konzentrieren.