

Statt die Stelle zu besetzen, lieber die Rolle professionell ausfüllen

Hinz WIRKT

Siebter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

Die Betonburg der Organisation: die Stellenbeschreibung



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß CC BY-SA-NC

Die Stelle oder auch Funktion beschreibt den Platz, den jemand in einer formalen Organisation einnimmt. Die Bezeichnungen der Stellen spiegeln meist zweierlei wider: erstens die hierarchische Position und zweitens die fachliche Funktion.

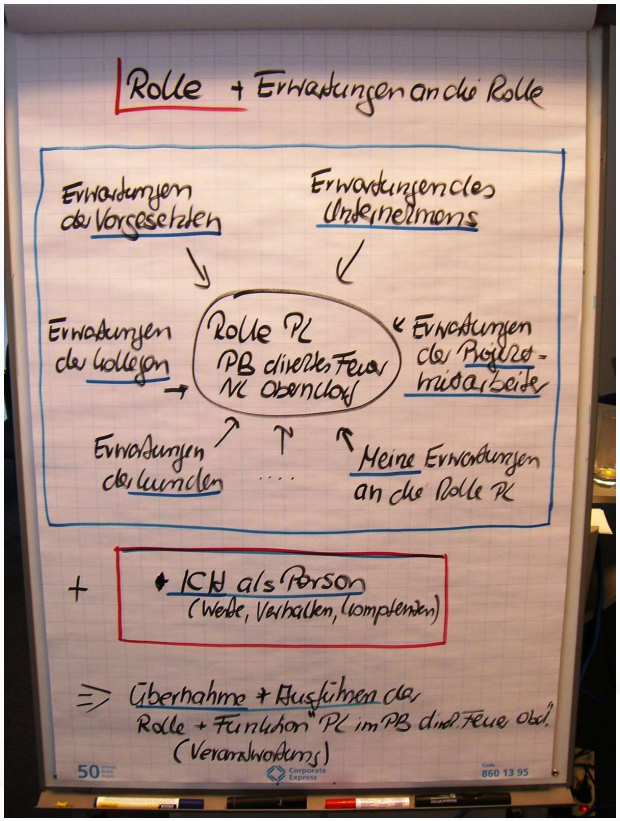
Viele stabile Unternehmen und geregelte Organisationen verwenden das Konzept der Stelle seit vielen Jahren mit Erfolg für ihr hierarchisches Betriebssystem. Denn wenn Arbeitsteilung herrscht, dann kann nicht jeder machen, was er will, sondern sollte zunächst die Dinge gut tun, die auf dem jeweiligen Platz getan werden müssen.

Für Führung unter Ungewissheit ist das Konzept der Stelle oder Funktion nicht mehr geeignet. Es braucht das Konzept der Rolle.

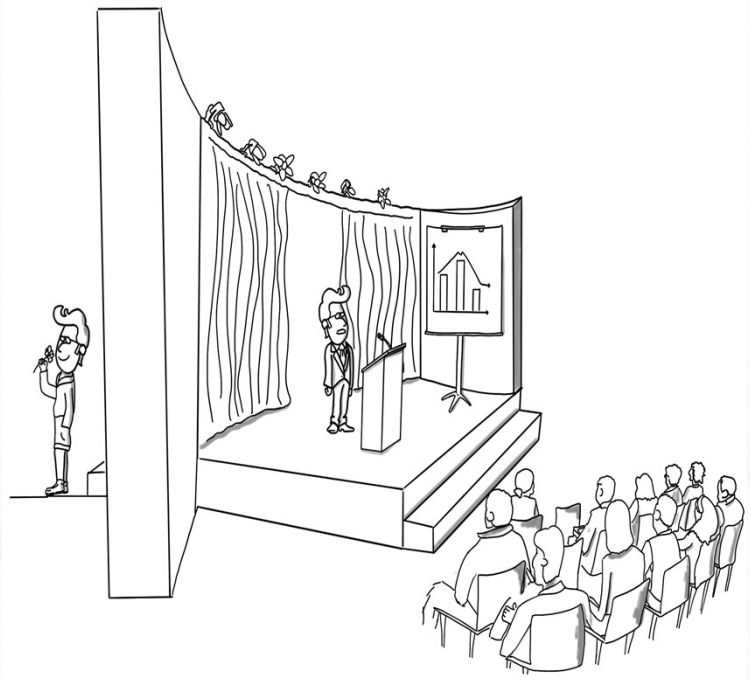
Rollen verbindlich klären

Wirksame Rollenklärung braucht ein Kooperationsmodell, das Aushandlungsprozesse zwischen den einzelnen Rollen, Stakeholdern und Personen auf Basis von Sinn und Zweck der Organisation ermöglicht. Das geschieht am besten in vier Schritten:

1. Bestimmung der relevanten Stakeholder
2. Das Erwartungsgefüge ermitteln
3. Die Rollenübernahme entscheiden
4. Die Rollenübernahme im Umfeld kommunizieren



authentisch führen ist unprofessionell



„Authentisch führen“ ist ein Verkaufsschlager bei Führungstrainings. Ich kann mir gut vorstellen, dass Führungskräfte gerne an diesen Trainings teilnehmen, um zu lernen, wie sie in der Rolle Führungskraft endlich diejenigen sein können, die sie wirklich sind. Endlich Schluss mit der Rollenspielerei!

Natürlich ist es nicht einfach, mit Erwartungen umzugehen, die zwar nicht mit Ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmen, aber die Sie trotzdem in Ihre Rolle als Führungskraft übernehmen „müssen“. Aber es gehört zur professionellen, wirksamen Ausübung der Rolle dazu!

Das sind die Dinge, die Menschen tun, weil „sie zum Job gehören“ und sie sich in ihrer Rolle professionell verhalten.

Hier wird die Analogie des Begriffs Rolle greifbar: Ähnlich wie Schauspieler müssen wirksame Führungskräfte ihre Arbeit unter den kritischen Augen der Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Lieferanten „über die Bühne bringen“. Dazu gehört ein zur Rolle passender Text und entsprechendes Verhalten. Als Führungskraft erfolgreich zu sein, bedeutet also auch, die Rolle überzeugend zu spielen bzw. nicht aus der Rolle zu fallen!

Führungskräfte coachen nicht

Es ist ein Mythos der Weiterbildungsanbieter und wohl auch eines der typischen Artefakte, wenn Mitarbeiterführung zu sehr auf die Psyche verengt wird: die Führungskraft als Coach!

Die direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung macht die Rolle „Coach – Klient“ unmöglich. Denn diese Führungsbeziehung ist machtvoll und daher grundsätzlich für eine vertrauliche Coachingarbeit ungeeignet.

Auch wenn wir uns die Rolle des Coaches genauer ansehen, die ja dadurch gekennzeichnet ist, einen Entwicklungsprozess zu initiieren und zu begleiten, der bedingungslos den Fokus auf den Klienten und die Struktur, in der er tätig ist, richtet, zeigt sich die **Unvereinbarkeit der beiden Rollen Coach und Führungskraft. Und beide Hüte zu tragen, geht nun einmal nicht!**

Aber Führungskräfte nutzen coachive Führung



Allerdings ist beim Thema „Führungskraft als Coach“ in den meisten Unternehmen gar nicht gemeint, dass die Führungskraft nun auch noch die Rolle eines externen Coaches einnehmen soll.

Wem es gelingt, in ihrer Führungskommunikation weniger rhetorische Fragen, sondern mehr Fragen mit einer ehrlichen Haltung des Erkundens und Beobachtens einzubauen, die vereint Gutes aus beiden Wegen.

Erweitern Sie Ihr Repertoire als Führungskraft stetig und mit Freude. Hüten Sie sich aber vor den Quacksalbern, die mit dem Wort „Coaching“ ein Gebräu anrühren, das wunderbare Wirksamkeit verspricht. Unterscheiden Sie Führung und Coaching als zwei verschiedene Wege, Menschen in Organisationen auf ihrem Arbeitsweg zur Seite zu stehen.

Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront“ ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht” sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

Führung unter Ungewissheit ist

a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;

b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;

c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.



Hinz WIRKT

Kontakt

Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.

+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg