



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert

Deutschland steckt seit langem in einer Erneuerungs-, Überschuldungs- und Wachstumskrise, deren Ende nicht absehbar ist.

Über zwei Drittel dieser Probleme resultieren aus den eingerosteten Führungskulturen, die die gesellschaftsrelevanten Reformen und „grünen“ Technologien für unsere Umwelt und damit das nachhaltige Wachstum, auch mit neuen Arbeitsplätzen, nur bedingt zulassen. Den Verantwortlichen mangelt es dabei an den Fähigkeiten notwendige Innovations- und Veränderungsprozesse rechtzeitig zu antizipieren, einzuleiten, zu steuern und nachhaltig zu kontrollieren. Viele Produktlösungen werden hierzulande erfunden, aber von den Führungskräften nicht als zukunftsweisend erkannt und deshalb auch nicht realisiert. Z.B. sind der Hybrid-Motor 1973 von den Ingenieuren der TU Aachen entwickelt worden, die Solarzelle (Photovoltaik) 1990 vom Fraunhoferinstitut. Die japanische Industrie hat diese Produkte zur Marktreife gebracht und vermarktet diese sehr erfolgreich. Diese Aufzählung lässt sich beliebig fortsetzen – was nicht für die Innovations- und Risikobereitschaft der dt. Industrie spricht.

Deshalb muss die Aufgabe der Führungskräfte darin bestehen, in Ihren Betrieben und Organisationen einen (virtuellen) **Campus für Wissen + Innovation*** zu schaffen, auf dem Führungs- und Fachkräfte situativ – wie im (Leistungs-) Sport auch - für das Gefühl der intelligenten und kreativen (Team-) Arbeit qualifiziert und trainiert werden, damit sie Veränderungs- und Wachstumspotentiale antizipieren + entfalten können.

Immer noch investieren Firmen und Organisationen das 10- bis 100-fache in die Instandhaltung und das Leasing ihrer Maschinen und Anlagen, als in die Wissens-Instandhaltung und Kreativität ihrer Menschen. Maschinen und Anlagen sind nicht kreativ und auch nicht kundenorientiert! Betriebe vermitteln zwar Fachkompetenz, aber die Schulung von **“Key-skills”**, wie Change-, Beziehungs-, Kreativitäts- und Projektkompetenz wird sträflich vernachlässigt. Doch gerade diese Fähigkeiten sorgen für den nachhaltigen Erfolg einer überaus anspruchsvollen Gesellschaft und für die flexible Beschäftigungs- und Einsatzfähigkeit (**Employability**) ihrer Menschen - auch in kritischen Zeiten**.

*Innovatio (lat.) = Einführung einer Neuerung mit höherem Wert + Nutzen, z.B. ökologisch, organisatorisch, technologisch, sozial, etc.

** lt. Studie Prof. Dr. Holger Rust 2000-2009, Uni Hannover, ist die Kultur des kennzahlenorientierten Formalismus gescheitert. Führungskräfte sind wenig lernbereit, ermutigen Mitarbeiter zu wenig und sind nicht offen und kooperativ genug.



1. Neue Anforderungen an die Führung

In der heutigen Diskussion stellt sich bei der unüberschaubaren Fülle von Führungskonzepten (z.B. Entrepreneurship, Kaizen, KVP, Lean Management, Lean Production, Business Reengineering, Scrum Projectmanagement, SixSigma, Total Quality Management, etc.) **welche Rolle** dabei eigentlich eine Führungskraft spielen soll, damit so etwas wie gemeinsame Werte, mitarbeiter- und kundenorientierte Philosophien, der Glaube an den Sinn der Arbeit oder ein gemeinsam empfundener Wille zur Veränderung entstehen können.

Mintzberg hat in seiner Forschung zehn **typische Führungs-Rollen** herausgefunden, die er unter den drei Oberbegriffen personenbezogene, informationsbezogene und entscheidungsbezogene Rollen zusammenfasst:

Personenbezogene Rollen:

- Repräsentant (einer Organisationseinheit)
- Führer (mit formaler Autorität und Verantwortung)
- Verbindungsmann (nach innen und außen)

Informationsbezogene Rollen:

- Monitor (Suche und Filterung von Informationen)
- Informationsverteiler und/oder
- Sprecher

Entscheidungsbezogene Rollen:

- Unternehmer/in
- Ressourcenzuteiler
- Verhandlungsführer
- Konfliktlöser und/oder Krisenmanager.

Je nach dem, ob es darum geht, einzelne Mitarbeiter, ein Projektteam, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen zu führen, ergeben sich unterschiedliche Gewichtungen in den Anforderungen an Führungsprozesse und Führungsrollen.

Sicher können Unternehmen nach wie vor mit großen finanziellen Investitionen in Marktanteile, Kauf von Wettbewerbern (Noch nie wurden so viele Übernahmen und Fusionen getätigt wie in den letzten 10 Jahren, der Verf.), eine Zeitlang die Nase vorn behalten. Die Erfahrung zeigt aber, dass Konkurrenten (in Brasilien, Indien, China = BRIC-Staaten und den Tigerstaaten) jede Technologie, jedes Produkt und jede Dienstleistung innerhalb kurzer Zeit kopieren, Informationen kaufen und Kapital auf dem Globus mobilisieren können.

Schon über 1/3 der Produkte und Leistungen auf der Welt sind Plagiate und es werden täglich mehr. Das einzige, was sich nicht kopieren lässt, sind Erfolgsfaktoren, die auf den persönlichen Fähigkeiten, Talenten, Fertigkeiten und der Kreativität der Mitarbeiter - also auf den **weichen Faktoren** - beruhen.

Wertschöpfungsorientiertes, nachhaltiges Führen ist unerlässlich, wenn es darum geht einer der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft zu begegnen: einen Kompetenz- / Innovations-Vorsprung vor Wettbewerbern aufrechtzuerhalten und sich von ihnen zu differenzieren. **Das bedeutet, dass die Führungskraft im 21. Jahrhundert eine neue Rolle übernehmen muss.** Sie sollte sich darauf konzentrieren, die richtigen Mitarbeiter „professionell auszuwählen“, zu „bestärken“, zu „fordern“, „weiter zu qualifizieren“ und kundenorientiert zu „(ver-)inden“ (Bild 1: Neue Anforderungen an die Führungskraft).



Im traditionellen Modell ist der Manager eine herausragende Person, die die Richtung festlegt, Schlüsselentscheidungen trifft und die Mitarbeiter-Truppe mobilisiert. Diese Führungskraft ist vergleichbar mit einem „Skipper“ eines Segelschiffes oder mit einem Ingenieur im Maschinenraum, der für den richtigen Antrieb sorgt. Was macht aber ein Skipper, wenn ein Teil oder die ganze Mannschaft lustlos ist und / oder gar nicht bereit ist zu navigieren, die Segeln zu setzen, „Backschaft“ zu übernehmen, sondern lieber anderen (z.B. privaten) Interessen nachgeht?

Deshalb wirken traditionelle Führungsversuche bei reifen, meist gut ausgebildeten und selbst motivierten Mitarbeitern eher kontra produktiv. Das stillschweigend unterstellte Monopol einer Führungskraft in einer gradlinigen Befehlskette gibt es so nicht mehr. Oftmals ist es schon erstaunlich, dass Mitarbeiter trotz „schlechter Führung“ überhaupt noch zielstrebig und engagiert arbeiten. **Es geht darum, den Mitarbeiter für bestimmte Ziele / Ergebnisse und/oder Visionen zu begeistern.** Ehrlichkeit und Authentizität der Führung gegenüber dem Mitarbeiter ist der Schlüssel dazu.

Wenn man etwas Großes erreichen will, ist der Mitarbeiter auch bereit überdurchschnittliches zu leisten. Oft werde ich gefragt: Wie kann man Mitarbeiter nachhaltig auf Projekt-, Abteilungs- und Unternehmensziele verpflichten oder dafür begeistern? Die Antwort lautet: Gar nicht! Das wäre Manipulation. Der Mitarbeiter muss dazu selbst dazu motiviert sein. Deshalb sind auch Zielvereinbarungen, die auf keiner motivierenden Basis mit den Mitarbeitern erstellt und vereinbart werden, nicht wirksam. Das Verhalten der Führungskraft entscheidet letztendlich, ob das Unternehmen / die Organisation Mit- oder Gegen-Arbeiter hat!

Wichtig ist dabei: Die Führungskraft begeistert dadurch, dass sie dem Mitarbeiter adäquate Unterstützung gibt, damit dieser eigenverantwortlich gute Ergebnisse erzielt und damit „echte“ Begeisterung für seine Arbeit entwickelt (= **supportive Leadership**).

Die Führungskraft muss dabei die „richtigen“ Mitarbeiter/innen entsprechend ihren Fähigkeiten einsetzen, sie unterstützen und vernetzen sowie auch die vereinbarten Leistungen einfordern.

Die einen Mitarbeiter sind schnell und wagemutig, die anderen, die langsamer vorwärts kommen, benötigen ein Geländer am Weg und/oder „Sanitäter“ in Reichweite, falls sie stürzen. Gerade die zunehmende Komplexität aller möglichen Rahmenbedingungen erfordert Führungskräfte und Mitarbeiter, die es durch den Einsatz in verschiedenen Bereichen und Projekten gelernt haben, **„über den Tellerrand zu schauen“** und sich so Schlüsselqualifikationen, wie Interdisziplinäres Wissen, Entscheidungs- und Begeisterungsfähigkeit angeeignet haben. Erst dadurch kann intelligente d.h., effiziente und effektive Team- und Projektarbeit entstehen. Sog. „Schwarze Löcher“ im Know-how des Unternehmens gibt es dann nicht mehr, da die Mitarbeiter das wissen, was sie wissen sollen, um (umweltverträgliche) Innovationen und wichtige Veränderungen voranzutreiben.

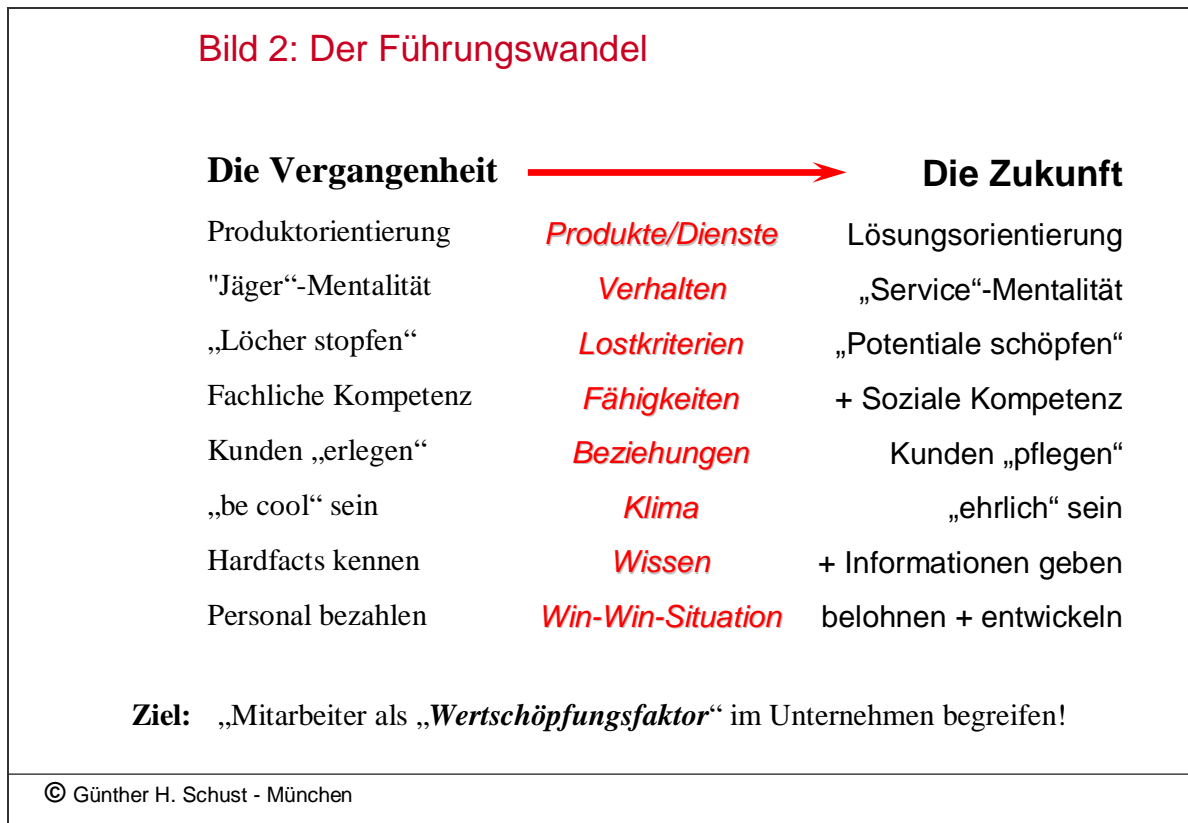
2. Führen ist ein Dienstleistungsprozess

Die meisten Führungskräfte sind aber nicht prozessorientiert. Sie richten ihr Augenmerk eher auf Probleme, Einzelaufgaben, Positionen, Schwächen der Menschen und Strukturen (siehe Hammer und Champy, Seite 52). Ängstlich grenzen sich die „Leitenden“ gegenüber den „Geleiteten“ ab, z. B., durch mangelndes Vertrauen, Arroganz, exorbitant hohe Gehälter / Prämien / Abfindungen und Statussymbole. Entscheidender ist aber viel mehr:

Welche Werte und welches Image des Unternehmens beim Kunden ankommen. Ferner ist relevant, welcher Beitrag zur Wertschöpfung geleistet wird und welche Kosten dabei verursacht werden. Wobei man sich in den entscheidenden Phasen auf das „wirklich Machbare“ konzentrieren sollte. Führung ist also in diesem Falle - überspitzt formuliert - ein Selbstzweck im Unternehmen. Abteilungen wie z.B. Beschaffung, Produktion, Marketing, Verkauf + Service und Verwaltung sind „Machtzentren“. Es steht dabei nicht der interdisziplinäre, vernetzte Prozess im Vordergrund, sondern das Organisationssystem mit seinen einzelnen Abteilungsaufgaben.

Führungskräfte sollten nicht Strukturen „besetzen“, um dort Macht und Status auszuüben, sondern sie sollen vielmehr wertschöpfende, nachhaltige Prozesse gestalten und das Führen als unterstützenden Dienstleistungsprozess begreifen (= **supportive Leadership**).

(Bild 2: Der Führungswandel).



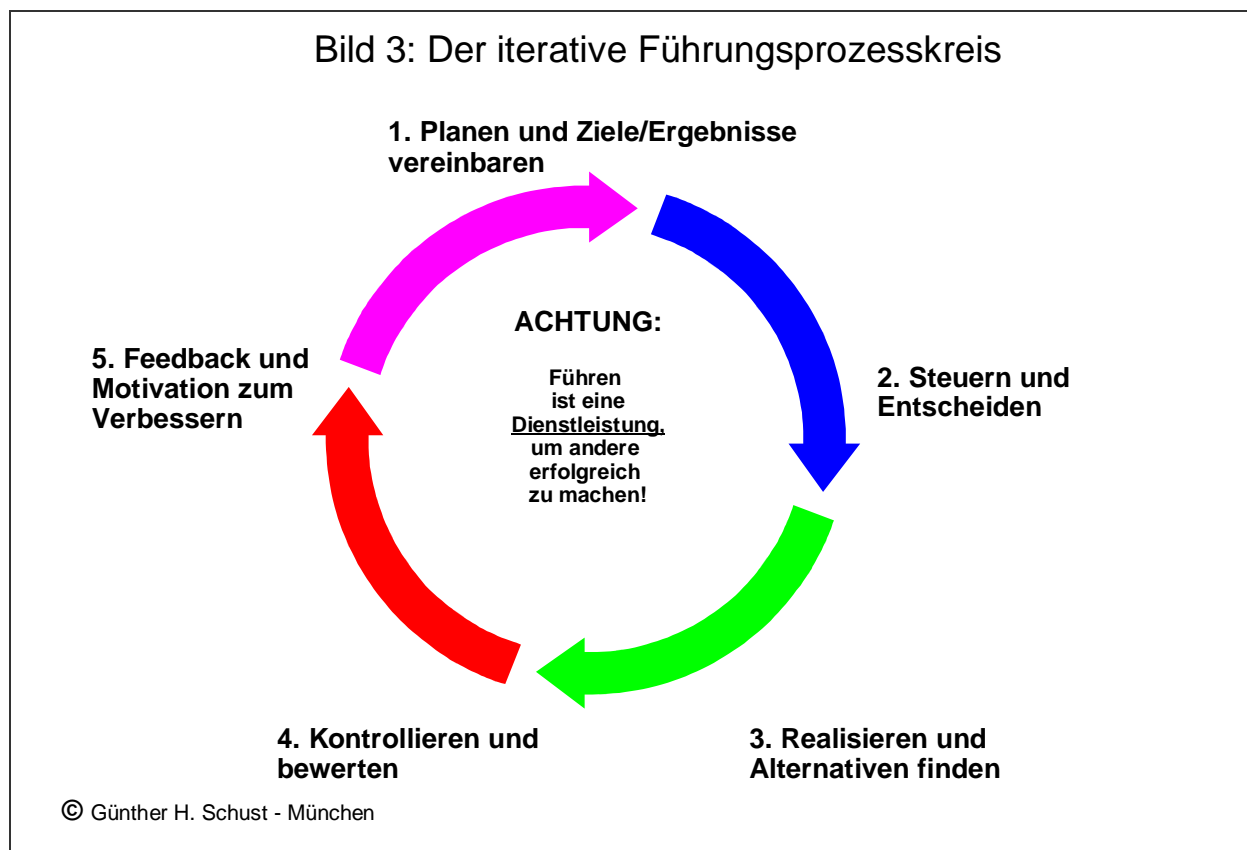
Dieser Prozess ist aber unabhängig von Instanzen und Hierarchieebenen. Der Begriff Führung bedeutet hier im prozessorientierten Denken eine Reihe von Aufgaben übernehmen, die quer durch alle Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche reichen.

Für den Ablauf dieses Prozesses kann man verschiedene Verantwortlichkeiten definieren - entweder einzelne Personen oder Projektteams. Erst wenn der Zusammenhang dieser Pro-

zessschritte für alle Beteiligten transparent ist, kann es gelingen, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Hierdurch entsteht erst die gewünschte kollektive Lösungs-Intelligenz.

Führung ist demnach eine Kombination aus Vorbildrolle + Kompetenzen + Prozessverständnis.

Gleichgültig, ob eine Führungskraft einzelne Mitarbeiter, Teams, Projekte oder ein ganzes Unternehmen führt, sollte sie dabei immer die bestimmte Folge von **Führungsprozessschritten** berücksichtigen (Bild 3: Der iterative Führungsprozesskreis).



Unter **Planung** versteht man die gedankliche Vorwegnahme (Antizipation) künftigen Geschehens. Die Planung umfasst Teilprozesse der Willensbildung und Zielsetzung. Damit die Ziele nicht den Charakter unrealistischer Wunschvorstellungen bekommen, müssen sie auf einer sorgfältigen Analyse der Ausgangssituation beruhen. Die Führungskraft sollte in der Lage sein, die meist widerstrebenden individuellen Motive, Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter zu erkennen und auf ein gemeinsames definiertes Ziel hin auszurichten.

Diese im Konsens festgelegten, realistischen Ziele bündeln die vorhandenen Energien der Mitarbeiter für ihre Aufgaben.

Merke:

„Wer vom Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben.“ **Christian Morgenstern**

Vereinbarte Ziele sollten den Mitarbeiter immer herausfordern, ihn aber *keinesfalls unter- oder überfordern*. Erst herausfordernde Ziele vermitteln das Gefühl des Gebrauchtwerdens und bilden im Falle des Erfolges den Ansporn für weitere Leistungen und Ideen auf hohem Niveau. Für den messbaren Erfolg ist es notwendig, Ziele zu stecken, die positiv und quantitativ formuliert sind und in überschaubarem Rahmen „aus eigener Kraft“ erreichbar sind.

Unter **Steuerung** versteht man die korrigierende Einflussnahme zur Sicherung der Zielerreichung. Genau so wie ein „Pilot“ sein Flugzeug vom Heimatflughafen zum Zielflughafen steuert, greift auch die Führungskraft in den Prozess ein, der zwischen der Ausgangslage (**Ist-Zustand**) und dem gewünschten Ziel (**Soll-Zustand**) liegt. Bei seinen **Entscheidungen** innerhalb des „Flugprozesses“ wählt er dabei aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten das beste Handlungsprogramm aus. Auch wenn Ungewissheit und unvollständige Information sein Handeln zum Risiko werden lassen, kann er sich nicht vor anstehenden Entscheidungen drücken.

Da jede Entscheidung nur so gut ist wie sie realisiert wird, ist der Vorgesetzte in der **Realisierungsphase** aufgefordert seine wichtigsten Steuerungsinstrumente einzusetzen, nämlich:

- informieren
- delegieren
- koordinieren
- Improvisieren
- und veranlassen.

Die Begriffe *informieren*, *delegieren* und *koordinieren* meinen das Festlegen einheitlicher Regeln (auch Regeln, wie man miteinander umgehen sollte) sowie die Zuordnung von Aufgaben zu Personen oder vice versa Personen zu Aufgaben. Der Begriff *improvisieren* bezieht sich auf neuartige, unerwartete Situationen und ist häufig die Vorstufe zum *veranlassen*. In der Praxis ist die Improvisation sehr wichtig, weil Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Ergebnisse ihrer Entscheidungen und Handlungen meistens nicht exakt voraussehen können. So müssen sie in der Lage sein auch **Lösungsalternativen** zu initiieren, d.h. sie müssen in der Lage sein, auch den Plan B bzw. Worst Case zu kennen.

Schließlich ermitteln wir durch **Kontrolle und Bewertung**, ob das Handlungsergebnis (= Ist) dem gewünschten und vereinbarten Ziel / Ergebnis (= Soll) entspricht. Um der Kontrollfunktion als Führungskraft den negativen Beigeschmack der Überwachung zu nehmen, kommen Sie ihrer Kontrollpflicht mit „Fingerspitzengefühl“ nach.

Wesentlicher Zweck Ihrer Kontrollen muss die Ergebnisverbesserung oder -sicherung sein. Deshalb müssen Ihre gewonnenen Erkenntnisse dem Mitarbeiter eröffnet werden und trotz allem motivierend vermittelt werden (= **unterstützendes Feedback**).

Ohne **Feedback** - also der Feststellung, Analyse von Abweichungen (das Δ zwischen Soll- / Ist-Zustand) und der Bewertung der Mitarbeiterleistung in Mitarbeiter-Feedback- bzw. Kritik-Gesprächen - ist ein Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung und die Verbesserung von Ergebnissen nicht möglich. Es kommt dabei darauf an, dass man die Leistung an einzelnen Stellen immer wieder zu optimieren versucht. Dabei muss die Führungskraft die „Trainings- (Ergebnis-) pläne“ analysieren, bzw. schauen was gut gelungen ist (= Best practice?) und wo Verbesserungspotential besteht (= Was könnte verbessert werden?). Hierzu ist die Ampel-Beurteilung (grün = unkritisch, gelb = kritisch, rot = sehr kritisch) hilfreich. Die Mitarbeiter können dabei negative Konsequenzen besser akzeptieren, wenn sie ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf das Kritische lenken, sondern erkennen, mit welchen (noch viel schlimmeren) Entwicklungen zu rechnen ist, sollten sie in der aktuellen Situation nicht handeln. Auf diese Weise lassen sich zwar nicht alle Enttäuschungen vermeiden, aber immerhin werden so wichtige Fairness- und Vertrauensprinzipien beachtet.

Zur Klarstellung:

Dem Begriff „Kritik“ muss nach dem griechischen Ursprung (**kritike = Kunst zur Beurteilung**) eine sehr neutrale Bedeutung beigemessen werden. Sehen Sie daher Kritik als Mittel an, mit dem Sie auf gute Ergebnisse, Fehler oder Fehlverhalten hinweisen und gleichzeitig im Gespräch nach alternativen Wegen suchen, die in Zukunft zu besseren Ergebnissen führen (= konstruktive motivierende Kritik). Halten Sie adäquate Kritik und Anerkennung zurück, bringen Sie den Mitarbeiter - sicherlich auch das Unternehmen und möglicherweise sich selbst - um den gewünschten Erfolg bzw. um die notwendigen Verbesserungen!

Erst der ERFOLG bei dem was man tut, bedingt weitere Erfolge - und damit Freude an der Arbeit – so wie im Sport auch.

3. Das Führungs-Kompetenzenmodell

Führen (Leadership) heißt „antizipieren + vorausgehen“. **Management** kommt von „manus agere“ (lat.) und heißt „an die Hand nehmen, Probleme lösen helfen, Beziehungen auf- und ausbauen“.

Managementkompetenzen werden in den unterschiedlichen Begriffen beschrieben. Viele Unternehmen haben ihre eigenen Kompetenzmodelle entwickelt. Jeweils mit unterschiedlicher Akzentuierung. Mal ist der durchsetzungsfähige Macher gefragt, der notfalls mal Härte zeigen kann, dann wieder der kommunikative Moderator, dann die leidenschaftliche Führungskraft als Coach / Mentor für die Mitarbeiter. Auch werden schon spezifisch weibliche Fähigkeiten wie Empathie (= Die Fähigkeit sich in andere hineinzusetzen) und Integrationsfähigkeit bei Führungskräften der Zukunft verlangt.

Weil erwachsene Menschen und ihre **Verhaltensmuster nur schwer veränderbar sind**, stehen viele Unternehmen vor dem Problem, solche Menschen mit den oben beschriebenen Fähigkeiten zu finden oder ausbilden zu müssen, bzw. Anforderungsprofile für kommende Generationen von Mitarbeitern zu erstellen, die als Maßstab für zukünftige Recruiting- oder Entwicklungskonzepte dienen.

Zur Lösung des Problems ist es notwendig, eine möglichst **hohe Kongruenz** der Kompetenzen und Fähigkeiten mit den erwarteten **Schlüssel-Qualifikationen** (s. Bild 4) herzustellen, die das Unternehmen benötigt. Oft allerdings misslingt die Suche nach dem richtigen Kandidaten, weil die Unternehmen die beschworene Bewerberpersönlichkeit („die sog. Eierlegende Wollmilchsau!“) suchen, die gar nicht existiert. Die Verantwortlichen müssen sich darüber klar sein, welche **Anforderungen** an einen Bewerber gestellt werden müssen und welchen **Mehrwert** dieser bringen soll. Stellensuchende sollten zunächst hinterfragen, ob die Stelle wirklich zu ihnen passt. Die Erfahrungen zeigen uns immer wieder, dass Bewerber sich hervorragend „verkaufen“ können, aber eigentlich dem Anforderungsprofil gar nicht entsprechen. Der damit verbundene Produktivitätsschwund führt schnell zu Frust auf beiden Seiten.

Eine Studie belegt, dass **nur jeder siebte** neu eingestellte Mitarbeiter zu 100 Prozent den Erwartungen des Unternehmens entspricht! (*Quelle: DGP-Studie 2006, Prof. Dr. Manfred Amelang, Lehrstuhl für Psychologie an der Uni Heidelberg; Email: manfred.amelang@psychologie.uni-heidelberg.de*)

Die Führungspersonen erfolgreicher Unternehmen haben längst erkannt, dass nur Bauch-Gefühl und vermutete Menschenkenntnis nicht mehr ausreichen, um die Fähigkeiten sowie speziellen Eignungen eines (potentiellen) Mitarbeiters für eine Stelle sicher zu bewerten.

Es mangelt also daran, zwischen den Anforderungen der Stelle und dem Potenzial der Bewerber / Kandidaten eine Deckungsgleichheit (Kongruenz) herstellen zu können. Immer mehr Unternehmen setzen deshalb **vor / während** der Stellenbesetzung moderne und wissenschaftlich basierte (Online-) **Profiling-Verfahren** ein, um teure Fehlbesetzungen zu vermeiden und um den bestmöglichen *Job Match der Schlüsselanforderungen* zu erreichen (Bild 4: Kompetenzen die Menschen im Wettbewerb erfolgreich machen).

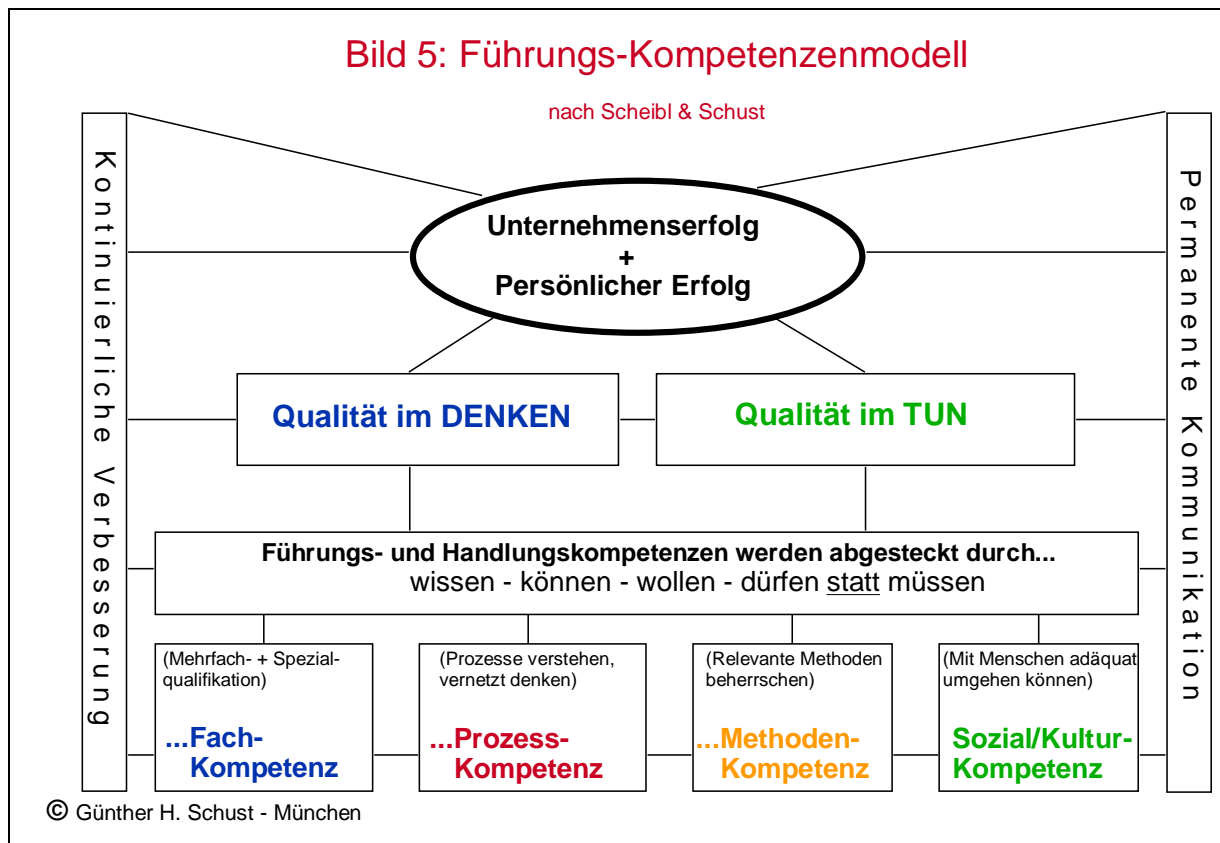


Der Begriff Schlüsselanforderungen beschreibt die Leistungsnachfrage - also die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. Zu den vier wichtigsten zählen heute:

- Aufgabenbezogenes Wissen und Können
- Relevante Arbeitsmethoden beherrschen
- Adäquaten Umgang mit Menschen pflegen,
- Prozesse verstehen; antizipativ und vernetzt denken können.

Der Begriff Kompetenzen beschreibt das Leistungsangebot, das Führungskräfte und Mitarbeiter anbieten können. Das sind im Wesentlichen ihre Fähigkeiten / Talente, Eigenschaften und die mentalen Einstellungen.

Nach dem Führungs-Kompetenzenmodell von Scheibl & Schust sind folgende **vier Basis-Kompetenzen** notwendig, um gegenüber den Herausforderungen im Berufs- als auch Privatleben - bestehen zu können (Bild 5: Führungs-Kompetenzenmodell).



- **Fach-Kompetenz** (Mehrfach- und Spezialqualifikation): Dazu zählen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talente und Fachkenntnisse zur Bewältigung konkreter beruflicher und privater Aufgaben sowie selbstorganisatorische Fähigkeiten und praktische Erfahrungen. Spezialistenwissen, Fremdsprachen, EDV-Kenntnisse, Multimedia etc.
- **Prozess-Kompetenz** (Prozesse verstehen, vernetzt denken): Das ist die Fähigkeit zur Antizipation, Innovation und Strategie, zum ganzheitlichen und zielorientierten Denken und sozio-ökologischen Handeln; der Umgang mit Chancen und Risiken, die Analyse- und Organisationsfähigkeit von Prozessen, Projekten, Netzwerken etc.
- **Methoden-Kompetenz** (Relevante Arbeitsmethoden beherrschen): Hier geht es um „Macherqualitäten“. Das fängt bei der effizienten Selbstorganisation an und reicht bis zur Fähigkeit sich immer wieder neue Kenntnisse und Fertigkeiten anzueignen, um eigenständig planen, steuern, kontrollieren sowie informieren, koordinieren, präsentieren und moderieren zu können.
- **Soziale / kulturelle Kompetenz** (Mit Menschen adäquat umgehen können): Darunter versteht man die Fähigkeit, mit anderen Menschen (Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Freunden, Wettbewerber, etc.) kommunikativ, fair, kooperativ und interaktiv zusammenarbeiten und leben können - auch in / mit fremden Kulturen.

Die **Führungs- und Handlungskompetenz** wird dabei abgesteckt durch die **fünf situativen Determinanten** des persönlichen, aktiven Verhaltens und der mentalen Einstellung und Fitness zur Umsetzung.

- ☺ **Wissen und Können** (Kenntnisse, Fertigkeiten und Talent)
- ☺ **Wollen** (persönliche Motivation und Einstellung zur Leistung)
- ☺ **Dürfen** (persönliche Lebens- und Arbeitssituation, Freiraum)
- ☹ **Müssen** (Aktuelle Arbeits-, Führungs- und Privatverhältnisse)

Hieraus ergeben sich für die Führungskraft Möglichkeiten, um auf den Mitarbeiter einzuwirken und die **Qualität im DENKEN und TUN** zu überdenken sowie permanent zu verbessern und zu kommunizieren. Allein die Führungs- und Handlungs- bzw. Umsetzungskompetenzen bestimmen dabei den Grad des Erfolges.

Wenn also die Führungskraft positiv auf den Mitarbeiter einwirkt und ihn nicht nur als „Arbeitskraft“ sieht, kann sie den **persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg** maßgeblich mit beeinflussen:

- Die Leistungs-/Umsetzungsfähigkeit (**Wissen und Können**), z.B. durch Weiterbildungs- / Potenzialentwicklungsmaßnahmen;
- Die Leistungsbereitschaft (**Wollen**), durch individuellen Führungsstil und leistungsfördernde Anreiz- und Beteiligungssysteme;
- Die Leistungsmöglichkeit (**Dürfen statt Müssen!**), durch Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und entsprechend flexible Organisationsformen, die die Voraussetzung dafür sind, dass die Mitarbeiter sich optimal entfalten können.

Zu stark verbreitet sind aber immer noch Verhaltensweisen der Führungskräfte, die das „arbeiten verordnen“ und nach dem patriarchalischen Macht-Prinzip führen und demotivierend und auf Dauer krankmachend sind (Müssen!):

☹ *Zwang*. Der Vorgesetzte handelt nach dem Motto: „Tu’ was ich sage, sonst werde ich dir „Beine machen,“ oder so gesagt: „Funktioniere, dann bleibst du ungeschoren!“

☹ *Ködern*. Der Vorgesetzte folgt dem Slogan: “Tu’, was ich sage, sonst schadest du dir selbst.“ Oftmals kann man sich hinter Belohnungs- und Bestrafungsinstrumenten verstecken. Hierzu gehören persönliche Gehaltszulagen, Gehaltserhöhungen, zusätzliche Überstunden.

☹ *Verführen*. Dieses Verhalten hat das Ziel, die Ziele des Unternehmens oder des Vorgesetzten in die Gedankenwelt des Mitarbeiters „hinein zu schleusen“. Er soll sich mit dem Unternehmen identifizieren, nach dem Motto: „Wir sind die Nummer eins auf dem Markt, und du bist der Größte, wenn du dich mit uns identifizierst.“ Ein derartiges System ist häufig

als Ersatz für ein schwaches Selbstbewusstsein gedacht und wirkt letztlich entmündigend auf den Mitarbeiter.

4. Nur die „echte“ Persönlichkeit hat Zukunft

Bezogen auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters hat die Führungskraft die Möglichkeit diese fünf Determinanten positiv zu beeinflussen und auszugestalten:

- auf der psychischen Ebene das persönliche Wollen,
- der rationalen Ebene das individuelle Wissen und Können sowie das Dürfen und Müssen, das durch die entsprechende Führungsorganisation ermöglicht wird - oder auch nicht (Mitarbeiterzufriedenheit!).

Aus der Sicht des Unternehmens reduziert sich das Abstimmungsproblem zwischen Kompetenzen und Qualifikationen häufig auf das Auswahlproblem: Schon bei der Einstellung filtern Führungskräfte Menschen mit den - aus ihrer Sicht - gewünschten **persönlichen Eigenschaften** heraus.

Das gilt insbesondere für Schlüssel-Merkmale wie Akzeptanz, Erfolgsorientierung, Durchsetzungs- und Kooperationsbereitschaft und soziale Kompetenz. Diese sind aber nur schwer und wenn, dann nur langfristig veränderbar. Lernprozesse sind daher notwendig, um Einstellungen und persönliche Werthaltungen (DENKEN) weiterzuentwickeln. Diese Verhaltensprozesse verlaufen aber weniger auf der kognitiven Ebene, sondern durch persönliches Erfahren + Erleben + Weitervermitteln ab (TUN). D.h., erst durch die Weiterentwicklung + Training der Mitarbeiterpersönlichkeit kann Qualität im DENKEN und TUN und damit ERFOLG für das Unternehmen entstehen.

Ich selbst habe festgestellt, dass die Anpassung der Kompetenzen (Angebot) an die geforderten Qualifikationen (Nachfrage) nur etwa zur Hälfte über Auswahlprozesse (z.B. Job Matching + Assessment) erfolgen kann; die restliche Hälfte muss der Mitarbeiter in Projekten, Trainings und kulturbildenden Maßnahmen in seiner Persönlichkeitsentwicklung „nachbessern“. Dabei kommt es darauf an, wie erfolgreich diese Menschen definierte Ziele in Ergebnisse umwandeln **können und wollen (= Volition)**.

In der Praxis kann man oft zwei deutliche Varianten feststellen:

1. Der Mitarbeiter lässt sich treiben oder zum Instrument von übergeordneten Interessen machen. Im günstigsten Falle schwimmt er mit dem Strom mit, und im schlimmsten Falle geht er in die innere Kündigung. Um es nach Karl Valentin zu sagen: „Mögen hätte ich schon gewollt, aber dürfen habe ich mich nicht getraut.“

Diese Variante gleicht einer beträchtlichen Fehlinvestition: Schon ein einziger durchschnittlicher Mitarbeiter, der auf Dauer nur 50% seiner Leistung bringt, ergibt eine

Fehlinvestition von mehreren Mio. Euro (hier ist nur der Barwert der Lohn- und Lohnnebenkosten gerechnet).

2. Der Mitarbeiter wartet nicht bis jemand seine besonderen „Talente“ und Fähigkeiten entdeckt. Vielmehr nimmt er seine Entwicklung in die Hand und betreibt aktives Selbst- und Ergebnismanagement. Er führt zielgerichtet seine eigene Persönlichkeit im Sinne seiner Bedürfnisse, Motive und Fähigkeiten mit den Erwartungen und Zielen des Unternehmens zusammen. Wer diese Mitarbeiter nicht erkennt, verliert Persönlichkeiten mit den wichtigsten Schlüssel-Qualifikationen der Zukunft, nämlich die der eigenverantwortlichen Lern- / Lösungs- und Veränderungsbereitschaft.

Zu konkreten Anforderungen der **zukünftigen Schlüssel-Qualifikationen von Persönlichkeiten** seien einige Beispiele angeführt:

Bei der Untersuchung von Wunderer und Kuhn (Uni St. Gallen/Schweiz) liegen auf den vordersten Plätzen:

- Kommunikationsfähigkeit
- (Selbst-)Motivationsfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Kreativität und
- Wissenstransferfähigkeit

Diese Schlüsselqualifikationen gewinnen lt. Wunderer im 21. Jahrhundert die größte Bedeutung.

Aufschlussreich erscheint ferner eine Untersuchung von Korn und Ferry International (Bild 6), bei der 1500 Führungskräfte aus 20 Ländern ihre Erwartungen an den Nachwuchs schilderten. Im 21. Jahrhundert sollen demnach

- ethische Grundsätze, Vertrauen
- die Fähigkeit Anregungen zu geben,
- Begeisterungsfähigkeit
- Intelligenz, Kreativität

die wichtigsten Merkmale von Führungskräften sein.

In **Japan** sind besonders gefragt:

- Kreativität, Aufgeschlossenheit, Fitness

Die **US-Amerikaner** legen besonders Wert auf:

- Ethik, Intelligenz, Begeisterungsfähigkeit

Bei den **Europäern** kommt es vor allem auf folgende Fähigkeiten an:

- Anregungen geben, Begeisterungsfähigkeit und Kreativität zu entwickeln.

Eine konservative Einstellung, Macht und Dominanz sind dagegen nirgendwo mehr gewünscht. (Bild 6: Der Manager im 21. Jahrhundert nach Korn und Ferry International).

Bild 6: Der Manager im 21. Jahrhundert nach Korn und Ferry International (Rangfolgen!)

	Insgesamt	Europa	USA	Japan
• Analytisches Denkvermögen	8	10	9	4
• Loyalität	9	9	10	8
• Kreativität	4	<u>3</u>	6	<u>1</u>
• Intelligenz	<u>3</u>	4	<u>2</u>	8
• Ethik, Vertrauen	<u>1</u>	7	<u>1</u>	9
• Konservative Einstellung	14	14	14	12
• Planen können	11	12	12	10
• Fitness	10	11	12	<u>3</u>
• Fähigkeit zum Teamwork	13	13	13	11
• Risikobereitschaft	12	13	11	7
• Aufgeschlossenheit	7	6	7	<u>2</u>
• Förderung von Mitarbeitern	6	5	8	5
• Anregungen geben	<u>2</u>	<u>1</u>	5	6
• Begeisterungsfähigkeit	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	7

© Günther H. Schust - München

Meistens sind aber solche erwartenden Qualifikationsanforderungen das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen oder sie resultieren aus der Firmenkultur. Erschwerend kommt hinzu, dass die meist auf Hochglanzpapier gedruckten Unternehmensgrundsätze oder Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit manchmal genau das Gegenteil der tatsächlichen Führungspraxis beschreiben. Für Führungskräfte ist diese *Diskrepanz* zwischen publizierter und gelebter Wertekultur (= Shared Ethical Values) oft ein großes Problem:

Sie wollen möglichst hochqualifizierte Mitarbeiter einstellen, scheuen aber davor zurück, offen zu sagen, mit welchem Wertesystem der Einsteiger zu rechnen hat - etwa welche politischen Verhaltensregeln, Normen und Blockaden im Unternehmen vorherrschen. **Wertschöpfung braucht Werte.** Die gelebten Werte sind der Indikator für die „gesunde Verfassung“ eines Unternehmens, wie z.B. Benehmen, Ehrlich- und Verlässlichkeit (Geben- und Nehmen), Offenheit (Gesprächskultur), Vertrauen und Wertschätzung. Mitarbeiter haben

ein sehr gutes Gespür dafür, ob diese Werte im Unternehmen gelebt werden. Entweder machen sie mit und passen sich dem Führungsstil an (und werden im schlimmsten Falle krank), oder sie verlassen nach einiger Zeit hervorragend ausgebildet das Unternehmen und/oder setzen ihre Ideen in anderen Organisationen um, was der Firma dann stattliches Geld kostet.

Dass man durch werteorientiertes und nachhaltiges Führen andere erfolgreich macht, muss man daher *können und wollen!*

Die Qualität der Führung wird umso besser, je mehr auch jüngere Menschen frühzeitig Verantwortung übernehmen dürfen und wollen. Deswegen sollten Unternehmen:

- Ihre publizierten Führungsleitlinien auch wirklich leben und für ein attraktives Firmenimage (**Employer Branding**) sorgen;
- Eine unternehmerische und umweltgerechte Denkweise sowie Einstellung (ein-)fordern und fördern;
- Allen Mitarbeitern das „handwerkliche Basiswissen“, also Kommunikations-, Methoden-, Projekt- und Problemlösungstechniken möglichst frühzeitig und situativ vermitteln;
- Kriterien für die Auswahl von Fach-, Führungs- und Nachwuchsführungskräften sowie für eine berufliche Karriere möglichst transparent, nachvollziehbar und „gerecht“ gestalten und
- Ihre Mitarbeiter + Führungskräfte so in ihre zukünftige Rolle versetzen, damit diese in der Lage sind, ihre Ziele erfolgreich in Ergebnisse umzuwandeln und sich schnell auf Neues einstellen zu können (Bild 7: Das Unternehmen gewinnt, dessen Mitarbeiter schneller lernen + realisieren als die Konkurrenz).

Bild 7: Das Unternehmen gewinnt, dessen Mitarbeiter schneller lernen + realisieren als die Konkurrenz

<u>Vergangenheit</u>	→	<u>Heute</u>
Problem-orientiertes Denken	→	Lösungsorientiertes Denken + Handeln; Transparenz von Zeit, Kosten, Leistung, Qualität
Aufgaben nach Stellenbeschreibung	→	Ziele / Ergebnisse bestimmen die Aufgaben + Kompetenzen (Anforderungsprofil)
Fast keine Verantwortung	→	Mit-Verantwortung / Selbststeuerung einfordern bis zu den unteren Ebenen
Passives, externes Lernen	→	Aktives Lernen im Unternehmen - auch von/mit Vorgesetzten, Kollegen, Konkurrenten, Kunden
Fehler machen + leugnen	→	Fehler-/Konfliktkultur entwickeln + leben
Was „ich“ denke	→	Was unsere Kunden/Lieferanten/Wettbewerber denken
Wissen „bunkern“	→	Wissen was wirklich wichtig ist! Wissen teilen + weitergeben!

© Günther H. Schust - München

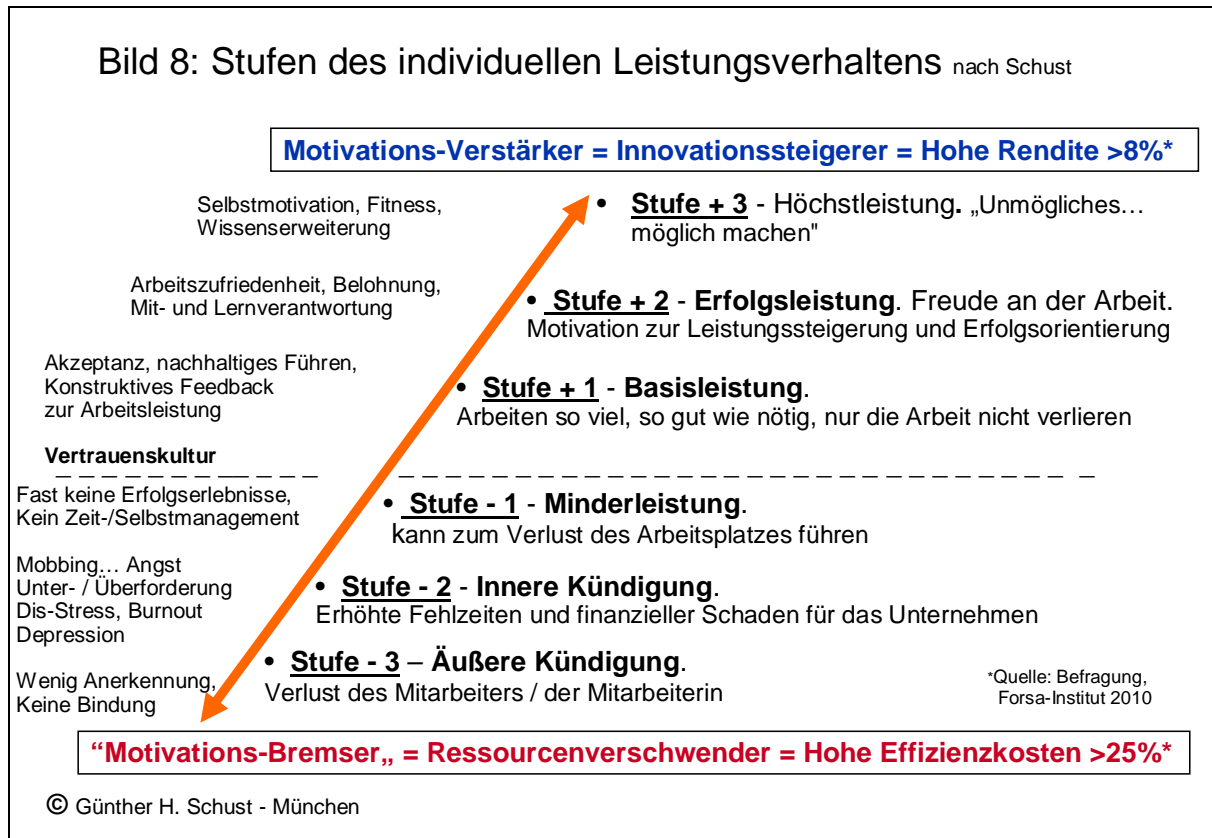
Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation belegt, dass die Hälfte des beruflichen Fachwissens bereits nach fünf Jahren veraltet ist. Technologiewissen weist nur eine Halbwertszeit von drei Jahren auf. EDV- und Medienwissen ist nach einem Jahr bis zu 50 Prozent überholt. Daher werden soziale, methoden- und prozessorientierte Kompetenzen für den Mitarbeiter der Zukunft immer bedeutsamer. **„Lernen auf Vorrat ist endgültig vorbei“**, so Prof. Uwe Beck, Inhaber des Lehrstuhls für Medienpädagogik und Informationstechnik an der Pädagogischen Hochschule in Karlsruhe.

Heute muss jeder selber merken, wo seine Defizite liegen und sie beheben. Mitarbeiter und Führungskräfte sind heute ihre eigenen Wissensmanager. Der neue Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin wird zukünftig eine eigenverantwortliche, kreative und lernende Persönlichkeit sein müssen, die lösungsorientiertes Denken + Arbeiten mit anderen in der Organisation situativ optimiert und trainiert. **Erwerb und Anwendung von Wissen müssen dabei parallel bewältigt werden.**

Die Fähigkeit, sich *selbst steuern und verantworten* zu können, ist dabei die wichtigste Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts.

Eine Führungskraft benötigt dazu noch die Willenskraft, um Hindernisse und Rückschläge zu überwinden, bis die vereinbarten Ziele erreicht und in echte Ergebnisse bzw. Innovationen umgewandelt sind.

Um zeitgemäße Veränderungen möglich zu machen, muss Qualifizierung dort erfolgen, wo ethische Werte, Methodenwissen und Wahrnehmungsfähigkeiten dringend benötigt werden. Ein guter Chef muss dabei die Tore nicht selbst schießen, sondern versteht sich als „Trainer einer Mannschaft“, mit der er die „Spielregeln und Meilensteine“ vereinbart, und jeden Einzelnen auf die herausfordernde „Reise des Unternehmens“ mitnimmt. Entscheidend für den Erfolg der Reise ist jedoch, dass der „Mitspieler“ adäquat qualifiziert + trainiert + motiviert ist, die Tore auch zu schießen, bzw. die besten Ideen / Lösungen für den Kunden, das Unternehmen und die Umwelt zu realisieren. Wobei das **„Zusammenspiel der Mannschaft“** immer wieder von neuem trainiert werden muss. Dabei ist darauf zu achten, dass „der Ball flach gehalten wird“, denn wer die Bodenhaftung verliert, verzweifelt bald an den Schwierigkeiten des Alltags. Strukturierte Projekt- und Prozessarbeit dienen dabei als Grundlage für die (wechselnde) Mannschaftsbildung. Nur wenn gemeinsames, **interdisziplinäres Lernen + mentale Fitness** in der Aus- und Weiterbildung verankert sind, können gute Zusammenarbeit aufrechterhalten und Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Mentale Fitness ist aber auf Dauer nur mit **körperlicher Fitness** möglich! Daher sollten Betriebe und Organisationen ihre Trainingsprogramme um wichtige Inhalte erweitern, wie z.B.: Drogenmissbrauch, Ernährungslehre, Krebsvorsorge, Stressbewältigung, Zeitmanagement, gute Umgangsformen und natürlich auch Mannschaftssport (Bild 8: Stufen des individuellen Leistungsverhaltens).



Fazit:

*Führen im 21. Jahrhundert bedeutet daher zeitgenaue, innovative Veränderungen herbeizuführen - für Kunden, Mitarbeiter und die Umwelt. Diese **sechs** praxiserprobten **ERFOLGSFAKTOREN** können dabei den Ausschlag geben:*

1. Das Wissens- und Leistungspotenzial von Mitarbeitern + Kunden + Wettbewerbern zu schöpfen, dokumentieren und zu optimieren (**= Campus für Wissen und Innovation**);
2. Die „richtigen“ Nachwuchskräfte, Mitarbeiter und Teams „professionell“ auszuwählen + zu unterstützen + zu vernetzen + erfolgreich zu machen (**= Führungskräfte sind die Trainer + Vorbilder**);
3. Eine offene, ehrliche Firmenkultur zu schaffen, durch Vorleben und Fördern des gewünschten sozialen Verhaltens – nach einem vereinbarten Wertekanon (**= Shared Ethical Values**);
4. Menschen durch interaktive Kommunikation bzw. Information auch für schwierige Aufgaben, Visionen und Veränderungen aufzuschließen (**= Hierarchiefreier Dialog + interdisziplinäre Projektarbeit**);
5. Mit gutem Beispiel diszipliniert und willensstark vorangehen und den Menschen als die wichtigste Ideen- und Wissensquelle zu „begreifen“ und zu belohnen (**= Nachhaltiges Gehalts- und Weiterbildungssystem**);
6. Bereit zu sein, permanent aus Fehlern zu lernen! Nur wer die Auswirkungen + Ursachen von Prozessen + Produkten + Dienstleistungen versteht, kann sie auch zeit- und umweltgerecht verbessern (**= Antizipatives Change Management**).

AUTOR



Prof. Günther H. Schust
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums

Günther H. Schust ist langjähriger internationaler Personalmanager, Projektleiter und Lehrbeauftragter an den Hochschulen St. Gallen, Zürich-Winterthur, Hamburg-München und Kempten. Das Fachbuch zum Seminar ist unter dem Titel „Human Performance Management – Wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen“ im Rosenberger Fachverlag, Leonberg erschienen.

KONTAKT:

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de