

Ganz anders die Rückmeldekultur in Japan. „Auf Feedback wird verzichtet, auch auf Positives“, so ifb-Berater Richter. „Denn der Einzelne darf nicht aus der Gruppe hervorgehoben werden.“ Spontaneität, nein danke. Daher setzen geübte Geschäftsleute alles daran, bereits im Vorfeld Konsens zu schaffen. Anke Temming, General Manager für Controlling beim japanischen Autobauer Toyota Deutschland in Köln, ist eine von ihnen. Um ihre Kollegen im Mutterhaus für eine Idee zu gewinnen, setzt die 41-Jährige auf eine japanische Spezialität: Nemawashi. Schon lange vor der angesetzten Konferenz sucht sie sich in intensiven Vorgesprächen Verbündete und schafft so einen **Konsens** in der Hierarchie von unten nach oben.

Wie in dem Tokioter Meeting im Jahr 2000, als die Diplom-Betriebswirtin mitten in der Konsolidierungsphase von Toyota Deutschland höchste Unterstützung für den eingeschlagenen Kurs und die neuen Planzahlen suchte. Auf zwei Konferenzen bombardierten sie ihre japanischen Kollegen mit zahlreichen Detailfragen. Temming notierte alles und arbeitete den Input akribisch in ihre Argumentation

vor dem japanischen Management ein. Mit Erfolg. „Durch die Vorbereitung haben wir Verständnis beim Vorstand erzeugt und das Okay für den eingeschlagenen Kurs bekommen“, so Temming.

Interkulturelles Training...

Damit **Überraschungen** in fremden Ländern möglichst ausbleiben, bieten zahlreiche internationale Firmen wie BASF, Bosch oder BMW interkulturelle **Schulungen** an. In denen lernen die Mitarbeiter etwa zum Thema Besprechungsprotokolle, dass diese in Japan teilweise schon vor dem Meeting verfasst werden, dass Franzosen ihre Gedanken nicht auf drei bis vier Punkte reduzieren lassen wollen oder dass in den USA kritische Punkte stets als „challenges“ bezeichnet werden.

..und Klischees

Alles Klischee? Zugegeben: „Verallgemeinerungen kennen zu lernen, kann immer nur der erste Schritt sein, eine fremde Kultur zu verstehen“, so Professor Küpers. „Wichtig ist: In der Zusammenarbeit hat man es immer mit konkreten Menschen zu tun. Differenziert zu denken, ist daher wichti-

ger als vereinheitlichend zu denken.“ So sieht das auch Hervé Borensztejn, Leiter der Corporate Business Academy des europäischen Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS in München. „Mit interkulturellen Trainings haben wir nicht immer gute Erfahrungen gemacht“, gibt der Personalverantwortliche zu und führt die leidigen Klischees an. Heute setzt EADS auf ‚Learning by doing‘. Deutsche, französische und spanische Kollegen sitzen von Anfang an zusammen in Meetings. Das kann dazu führen, dass sie auch die **Eigenarten** der anderen Kultur übernehmen, wie Borensztejn schmunzelnd berichtet: „Da kommen dann schon mal Spanier auf die Minute pünktlich, während Deutsche erst zehn Minuten später eintrudeln.“

Völkerverständigung auf die etwas andere Art. Und die kann manchmal auch durch den Magen gehen – wie beim französischen Allianz-Manager Bourel. „Kekse zu Meetings – auch das hatte ich noch nie vorher erlebt“, erzählt er über sein erstes Mal in Deutschland. „Bis heute freue ich mich darüber – besonders, wenn sie von Delacres sind und nicht von Bahlsen!“

J.M.G.

Die Wirkkraft der Verhaltensqualität

Welche Faktoren sind für den **Erfolg** von Führungskräften und damit für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend? Diese Frage rückt immer mehr in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Forschung. Verständlich, geht es doch dabei auch darum, ob und wie sich durch die gezielte **Förderung** dieser Faktoren der Führungs- und mit ihm der Unternehmenserfolg nicht nur sichern, sondern auch steigern lässt.

Was ist Führungserfolg?

Zu diesem Fragenkomplex steuerte jetzt Christine Scheitler aus Braunfels nahe Wetzlar – sie arbeitet als Fachhochschuldozentin, Beraterin, Traine-

rin und Coach – mit ihrer Dissertation: „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“ neue Erkenntnisse bei. Gewonnen wurden diese Erkenntnisse durch eine empirische **Untersuchung**, in der Scheitler Führungskräften die Frage stellte: „Was ist Führungserfolg? Denken Sie dabei an Ihre ganz individuelle Interpretation von Führungserfolg und weniger an z.B. Medienberichte oder aktuelle Managementliteratur.“

Auf dieser Basis weist Scheitler in ihrer Dissertation nach: Die für die Zukunft ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren für Führungskräfte liegen im

konstruktiven Umgang mit Menschen und – auf dieser Grundlage – in der Fähigkeit, Veränderungen zu bewirken und zu gestalten. Führungskräfte, ob in der Wirtschaft, im Gesundheitsbereich oder in der öffentlichen Verwaltung, stehen als entscheidende **Kompetenzträger** im Brennpunkt einer Entwicklung, die sie in der Wissensgesellschaft mehr und mehr zu Zusammenarbeitsmoderatoren und Prozessbegleiter für Veränderungsprozesse machen wird. Um diesem neuen **Aufgabenschwerpunkt** gerecht werden zu können, brauchen sie ausgezeichnete soziale und personale Kompetenzen.

Wertorientierung...

Diese sogenannte **wertorientierte Führung** stellt einen Schlüsselfaktor dar, um den Erfolg von Führungskräften in der sich laufend verändernden Arbeitswelt der Wissensgesellschaft zu gewährleisten. Maßgebend dafür ist vor allem die Tatsache, dass wertorientierte Führung Menschen nicht nur **kognitiv**, also über den Verstand anspricht, sondern vor allem auch **emotional**, also über die für die Leistungswilligkeit so wichtige Gefühlsebene.

...und Sozialkompetenz...

Wichtigste sozialkompetente Verhaltensweisen in diesem Kontext sind **„Teamfähigkeit“** (70%) und **„Kommunikationsfähigkeit“** (89%). Dabei ergibt sich die Qualität der Kommunikationsfähigkeit nicht aus dem möglichst virtuosen Gebrauch einschlägiger Techniken, sondern aus Werten und Einstellungen. Scheitler: „Gerade Einstellungen und Verhaltensweisen, die die Kompetenz im Umgang mit anderen Menschen bestimmen, entscheiden immer häufiger über den strategischen Erfolg oder Misserfolg von Führungskräften. Beispiele dafür gibt es genügend!“

Für die Auswertung der empirischen Untersuchung der Doktorarbeit wurden die vier grundsätzlichen Kompetenzarten – **fachliche, methodische, soziale** und **personale Kompetenzen** – als strategische Erfolgsfaktoren für den Führungserfolg auch in der Veränderung über die Zeit – von gestern auf heute nach morgen – betrachtet. Die Ergebnisse zeigen: Aus dem Blickwinkel der befragten Führungskräfte ist die fachliche Kompetenz von ihrem klaren ersten Rang (gestern) in ihrer Bedeutung (heute)

Christine Scheitler: „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“, Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main, April 2005, 310 Seiten. Weitere Informationen auf der Homepage www.wzk.de.

deutlich gesunken (von 56 auf 42 %). Die Bedeutung der methodischen Kompetenzen (z. B. Fähigkeit zur Moderation) hat leicht zugenommen (von 39 auf 40 %).

...immer wichtiger

Wird die von den befragten Führungskräften erwartete Entwicklung von „heute“ auf „morgen“ betrachtet, zeigt sich folgendes Bild: Die Bedeutung der sozialen Kompetenzen wächst weiter (52 auf 53 %), während erwartet wird, dass personale Kompetenzen in ihrer **Bedeutung** künftig deutlich an Gewicht gewinnen (45 auf 58 %) und die Bedeutung der fachlichen Kompetenzen gegenüber den anderen Kompetenzen stetig sinken wird (42 auf 36 %).

Das heißt konkret: Die beste fachliche Kompetenz nützt Führungskräften relativ wenig, wenn sie sich aufführen wie der berühmte Elefant im Porzellanladen. Wer seine Mitarbeiter als wirkliche Mitarbeiter gewinnen und eine hohe Leistungsbereitschaft sichern will, muss **Umgangsqualität** zeigen.

Was charakterisiert nun diese personalen Kompetenzen? Während sich soziale Kompetenzen in kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen zeigen, umfassen personale Kompetenzen persönlichkeitsbezogene Dispositionen, also **Einstellungen, Werthaltungen** und **Motive**, die das **Handeln** einer Führungskraft beeinflussen. Diese personalen Kompetenzen gewinnen umso mehr an Bedeutung, je komplexer und dynamischer moderne Organisationen werden. Dabei sind Scheitler zufolge Werte als wichtigste Beeinflussungsfaktoren individueller Selbstorganisation zu sehen und gleichzeitig als deren elementarste Voraussetzungen sowie als wesentliche Aspekte der sozialen Kompetenzen.

Scheitler: „Zwischen diesen einzelnen Kompetenzfeldern bestehen somit enge Verknüpfungen, und diese Erkenntnisse sollten bei Fragen der **Kompetenzentwicklung** unbedingt zugrunde gelegt werden!“

Bewusstsein entfalten

Die entscheidende Frage lautet nun: Wie werden Führungskräfte sozial kompetenter? Die zentrale Voraussetzung dafür ist Scheitler zufolge, zunächst ein **Bewusstsein** für die Wichtigkeit des zunehmend an Bedeutung gewinnenden Erfolgsfaktors Verhaltensqualität zu schaffen. Hat eine Führungskraft ganz konkret in ihrem Führungsalltag erlebt, wie schwierige und knifflige Situationen aufgrund von eigenen Verhaltensänderungen gemeistert werden konnten, wird über emotionale Prozesse, die geprägt sind von Glücksgefühlen, Freude und Stolz, das Vertrauen in diese zunächst noch ungewohnten eigenen Kompetenzen gefestigt! Darüber hinaus wird die Bereitschaft gestärkt, sich in Zukunft diesen schwierigen Situationen aktiv zu stellen.

Schlüsselement ist dabei das sogenannte **„Selbstwirksamkeitserleben“**. Es wirkt als Verstärker bei Lernprozessen. Dieses Selbstwirksamkeitserleben ist eine für die besprochene Kompetenzentwicklung wesentliche Variable, die bei entsprechenden Kompetenzentwicklungsmaßnahmen stets im Auge behalten werden muss. Scheitler: „Das Ziel muss es sein, dieses Selbstwirksamkeitserleben bei Führungskräften zu entwickeln, weil darüber die Weichenstellung für eine aktive selbstständige Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen am wirkungsvollsten initiiert werden kann.“ Und zwar deshalb, weil sich diese Weiterentwicklung dann nicht mehr aufgrund einer reinen **Anforderung** von außen („Ihr müsst“) vollzieht, sondern aus dem individuellen **Bedürfnis** heraus entsteht, den Herausforderungen des eigenen Entwicklungsprozesses adäquat begegnen zu können. Und darum, so Scheitler, „muss es bei einer maßgeschneiderten, individuellen Kompetenzentwicklung gehen!“

H.V.