

Artikelserie zur Thematik „Kompetenzentwicklung heute“

Professionell Führen, Soziale Kompetenz, Coaching, strategische Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg, Veränderungsbereitschaft – alles Schlagworte, die man schon einmal gehört hat. Aber was steckt im Einzelnen dahinter?

In einer Artikelserie greift Diplom-Betriebswirtin Christine Scheitler diese und andere Begriffe auf und erläutert ihre Bedeutung für den beruflichen und privaten Alltag.

Unsere schnellebige und ständigem Wandel ausgesetzte Gesellschaft fordert vom Unternehmen und vom Einzelnen mehr und mehr die Auseinandersetzung mit Themen, die das eigene Verhalten auf den Prüfstand stellen und Anregungen geben zu einer ständigen Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen.

Die neue Artikelserie „Kompetenzentwicklung heute“ versteht sich als kleine Hilfestellung und Anregung auf dem Weg, den heutigen beruflichen und privaten Anforderungen gerecht zu werden.

– Die Redaktion –

Professionell Führen – Strategischer Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg

Christine Scheitler

Inzwischen gilt es als erwiesen, dass Führung und Führungsverhalten der Führungskräfte in einem Unternehmen die strategischen Erfolgsfaktoren sind. Es geht nicht um die Erfindung von immer neuen Führungsstilen und TQM-Konzepten, sondern es geht vielmehr darum, auch das „eigene“ Führungsverhalten kritisch auf den Prüfstand zu stellen.

Kaum ein anderes Thema ist in den vergangenen Jahren auf so viel Interesse in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis gestoßen wie die Frage nach den Faktoren, die für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sind. Inzwischen existiert eine große Anzahl an theoretischen und empirischen Arbeiten, die es sich zum Ziel gesetzt haben, zu erklären, warum einige Unternehmen auch in schwierigen Zeiten erfolgreich sind und andere nicht.

Hierbei interessiert besonders, aufgrund welcher Faktoren stets einige Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Branche und Branchenkon-

junktur auch bei strukturellen Umbrüchen ihren Marktanteil erweitern, neue Märkte hinzugewinnen und neue Produkte mit beachtlichem Erfolg absetzen können.

Die hohe Relevanz dieser betriebswirtschaftlichen Fragestellung für die unternehmerische Praxis ist offenkundig: Gelingt es einem Unternehmen, die wenigen, aber grundlegenden Einflussgrößen des Erfolges zu identifizieren und im Unternehmen zu implementieren, so hat es eines der wesentlichen Zielsetzungen, nämlich die Gewinnerzielung, erreicht. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass das Thema Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen ebenso bedeutsam ist wie für Großunternehmen.

Erfolgreiche Unternehmensführung

Die übergeordnete Zielsetzung einer erfolgreichen Unternehmensführung ist nach empirischen Erkenntnissen nicht in der kurzfristigen Gewinnmaximierung, sondern in der Sicherung des Bestandes der langfristigen Unternehmensentwicklung zu sehen. Der Unternehmenserfolg und die Erreichung dieses Zieles ist wesentlich von der Qualität

der zur Verfügung stehenden Steuerungsgrößen eines Unternehmens abhängig. Vergangenheitsorientierte Steuerungsgrößen wie Liquidität und Ertrag sind als Steuerungsgrößen für eine Strategieentwicklung nicht besonders geeignet. Das „Erfolgspotenzial“ hingegen ist eine zukunftsgerichtete Maßgröße. Mit diesem Sammelbegriff werden diejenigen Potenziale eines Unternehmens abgeschätzt, die das letztendlich mögliche und erreichbare Maß an ökonomischer Effizienz bestimmen. Hohe Gegenwartsgewinne, die vielfach als Erfolgsindikatoren herangezogen werden, weisen nicht zwingend auf ausgeprägte Leistungsreserven eines Unternehmens hin. Vorrangige Aufgabe des Managements eines Unternehmens ist es, das Erfolgspotenzial zu sichern und zu erweitern, um Bestand und Entwicklung des Unternehmens langfristig zu gewährleisten.

Die Art und Weise und vor allem mit welchem Erfolg diese Problematik gelöst wird, hängt im Wesentlichen von den Entscheidungen und dem Führungsverhalten des Managements eines Unternehmens ab. Es ist durchaus bemerkenswert, dass durch die Bereitstellung von immer neuen betriebswirtschaftlichen Kon-



Eine neue Management-Theorie basiert auf der Prämisse, dass Wettbewerb immer auch dynamischen Entwicklungen unterworfen ist und die Frage beantworten muss: Warum sind manche Unternehmen in verschiedenen Ländern – gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – erfolgreicher als andere?

(nach Michael E. Porter)

zepten und Instrumenten versucht wird, sich den wandelnden Anforderungen anzupassen. Die derzeitige aktuelle Diskussion im Blick auf die sogenannten „weichen“ Faktoren im Management als Ergebnis einer Verunsicherung über die mechanistisch-technokratische Lösung von Problemen im Management lässt darauf schließen, dass sich das Bewusstsein diesbezüglich geöffnet hat. Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften, die getragen sind von spezifischen unternehmenskulturellen Entwicklungen und die in der Führungsphilosophie ihren Ausdruck finden, tragen letztlich über die Wahl von Strategien und Strukturen wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bei.

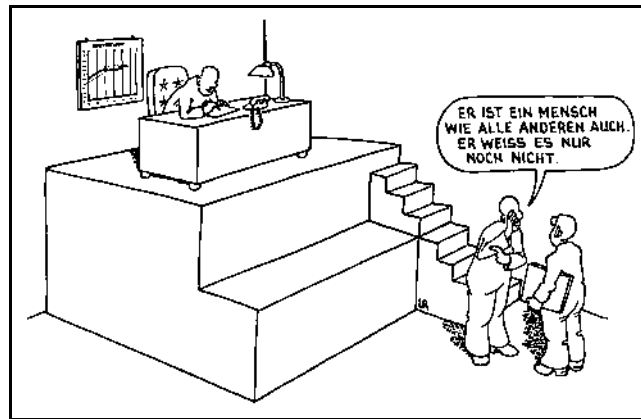
Vom Zufallsprodukt zur Entwicklungsmaßnahme

Auf einem Kongress zur „Unternehmensführung im Jahr 2005“ bezeichnete der Philosoph Odo Marquart die Kompensationstüchtigkeit als eine Fähigkeit, die künftige Führungskräfte entwickeln sollten. Unter Kompensationstüchtigkeit versteht Marquart die Fähigkeit, trotz zunehmender Vereinheitlichung von Denkweisen, Handlungsmustern und Strukturen für das eigene Unternehmen das zu kultivieren, was besonders ist und es von anderen Unternehmen unterscheidet.

Die zunehmende Vereinheitlichung bewirke einen „Besonderheitsbedarf“ in der Gesellschaft, durch den die „Uniformität“ kompensiert werde. Unterscheiden können sich Unternehmen z.B. durch Standortvorteile oder einzigartige Produktionstechniken. Im Rahmen dieser Überlegungen liegt es nahe, auch den Führungsstil selbst in einem Unternehmen als ein besonderes Unterscheidungsmerkmal zu verstehen!

Hilfestellung durch moderne Führungstheorien

Ein riesiger Berg Fachliteratur zu den Themen Management und Führung belegt seit langem, welche außerordentliche Bedeutung zeitgemäßen Führungsqualifikationen beigegeben wird. Hinter hochklingenden Vokabeln hat sich vieles angesammelt, das manchmal nicht viel mehr war als eine Modeerscheinung. Dennoch ist zu fragen: Wie kann



die Führungskraft von Management- und Führungstheorien profitieren, und welche Hilfe erhält sie bei der Lösung ihrer Alltagssorgen?

Neues Anforderungsprofil für Führungskräfte

Die Antwort auf diese Frage ist in den letzten Jahren um so wichtiger geworden, als die Bedeutung von Führungsqualifikation auch im mittleren Management gegenüber der fachlichen Qualifikation erheblich an Gewicht gewonnen hat. Und selbst auf der Meister- und Gruppenleiterebene, wo fachliches Können immer noch eine große Rolle spielt, erfordert die Einführung neuer Methoden wie Qualitätssicherung und Verbesserung der Produktionsabläufe von Führungskräften zunehmend Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz.

Der Autor Richard Farson, der sich in seinem Buch „Manage-

ment of the Absurd“ (Simon & Shuster, New York) mit den Paradoxien des Führens auseinandergesetzt hat, führt aus, dass Logik und Schulwissen kaum ausreichen, um zu verstehen, was in einer Organisation wirklich vor sich geht: „Nichts funktioniert so, wie man es gelernt hat“. Nur der einfühlsame Vorgesetzte könne tragfähige Beziehungen zu seinen Mitarbeitern schaffen, die ihn davor bewahren, dass sie ihn eines Tages nur noch

verachten. Führungspersönlichkeiten würden vor allem immer alles von neuem überdenken und nichts als gegeben hinnehmen.

Farson weist auch auf Widersprüchlichkeiten hin: Einerseits der Appell, mehr Selbstverantwortung an die Mitarbeiter zu delegieren, andererseits die Tatsache, dass in den meisten Unternehmen die alte Hierarchiestruktur intakt geblieben ist. Führungskräfte seien zwar inzwischen bereit, Autorität weiterzugeben, wollten aber gleichwohl weiter alles bestimmen. Den Mitarbeitern werde eingeschärft, sie sollten besser untereinander kommunizieren, aber auf der mittleren Führungsebene sei es üblich, der oberen Pannen zu verheimlichen und der unteren eine untadelige Geschäftsführung vorzutäuschen.

Die erfolgreiche Führungskraft ist sich der Doppelbödigkeit ihrer Aufgabe bewusst.

Im Ideengut moderner Führungskonzepte mit Stichworten wie Zielgerichtete Kommunikation, Offener Dialog, Kontinuierliches Coaching und Kooperation finden sich die entscheidenden Grundlagen, um diese Gradwanderung meistern zu können. Kompetenz von allen Führungskräften und Mitarbeitern bündeln heißt auch, Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit und die des Teams aufzubauen. Wegfall von Kontrollen erhöht Motivation und Identifikation und setzt Kapazitäten für zielgerichtetes, kundenorientiertes Verhalten frei.

Entwicklung eines neuen Führungsideals

Im Zuge der neuen Anforderungen an Führungskräfte hat sich auch das Verständnis von Autorität geändert. Führungskräfte müssen zum Coach ihrer Mitarbeiter werden, Aufgaben loslassen und einen Teil ihrer Verantwortung delegieren. Führen heißt heute vor allem zusammenführen, Energien bündeln, Orientierung geben, Zuversicht vermitteln, Begeisterung erzeugen, optimale Arbeitsbedingungen schaffen und ein positives Veränderungsklima herstellen.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen lassen sich nicht über Nacht und auch nicht per Knopfdruck herstellen. Sie müssen wachsen und von allen Beteiligten systematisch und aktiv gepflegt werden. Dabei helfen weder Manipulationstechniken noch geschickte Rhetorik. Grundvoraussetzung für persönliche Glaubwürdigkeit ist vielmehr der Mut zur eigenen Persönlichkeit, also auch das Bekenntnis zu den Werten, die für das eigene Verständnis die wichtigsten sind. Die oben erwähnten, den neuen Führungskonzepten zugrundeliegenden Ideen können bei dieser Entwicklung des

Selbstverständnisses als Führungspersönlichkeit erste Anhaltspunkte geben.

Klarheit im Denken ist ein erster Schritt. Klarheit im Handeln schafft dann die eigentliche Basis für Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Taten sind das Maß für Glaubwürdigkeit und Vertrauen, nicht Worte und Gedanken. Im nächsten Schritt sollten Führungskräfte deshalb ihr konkretes Verhalten im Alltag an ihrem selbst geschaffenen Führungsideal prüfen.

Ziehen Sie als Führungskraft hin und wieder Bilanz: Wie gut oder schlecht passte etwa ein geführtes Kritikgespräch, die Delegation einer Aufgabe, eine getroffene Entscheidung und ihre Begründung zu meinen zentralen Werten? Spiegeln meine Tagesplanung und der tatsächliche Tagesablauf mein Führungsideal wider? Oder waren da ganz andere Dinge wichtig? Der Nutzen dieser Kurzanalysen liegt auf der Hand: Sie schärfen das Gespür dafür, welche konkreten Verhaltensweisen zu Ihrem Führungsideal passen und welche nicht.

Entwicklung einer Feedback-Kultur

Unglücklicherweise klaffen Selbsteinschätzung und Einschätzung durch andere oft sehr weit auseinander. „Über

Dinge, die dich selbst angehen, musst du andere fragen“, heißt es in einem Sprichwort. Deshalb reicht es nicht aus, wenn Sie selbst Ihre Vorstellungen von Führung systematisch an Ihrem konkreten Verhalten überprüfen. Sie sollten also im nächsten Schritt die Ihrem Führungsideal zugrundeliegenden Werte sowie auch Ihre Erwartungen an Mitarbeiter und Kollegen mit diesen offen besprechen. Klarheit und Offenheit der Erwartungen – auch unterschiedlicher und nicht vereinbarter Erwartungen – sind eine gute Arbeitsgrundlage zur Vermeidung von Missverständnissen.

Wenn es gelingt, die dem Führungsverhalten zugrundeliegenden zentralen Werte offenzulegen, steigert dies die Verständlichkeit des Verhaltens, zum Beispiel in Entscheidungssituationen, und trägt zur langfristigen Glaubwürdigkeit bei. Entscheidungen, auch unangenehme werden leichter akzeptiert, wenn sie auf der Basis klaren Führungsverhaltens begründet sind.

Ohne die Anbindung an konkretes Verhalten im Alltag sind Werte als Leitlinien nicht geeignet. Es gibt aber eine ganz brauchbare und einfache Methode der Konkretisierung: Fragen Sie nicht nur sich selbst, sondern auch und vor allem (!) Ihre Mitarbeiter, welche Ihrer ganz konkreten Verhaltensweisen zu Ihren Wer-

ten passen – und welche nicht. Und fragen Sie nicht einmal, sondern regelmäßig. Die dafür notwendige „Feedback-Kultur“ im Unternehmen muss entwickelt werden.

Das heißt nun nicht, dass Sie Ihr Führungsverhalten von den Wünschen Ihrer Mitarbeiter abhängig machen sollen. Es heißt aber, regelmäßig von einer klaren Wertebasis aus über die Absichten und Gründe zu kommunizieren, die hinter Ihrem Verhalten stehen: Das schafft Offenheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit – auch wenn Ihre Gründe und Absichten nicht jedem gefallen sollten.

Patentrezepte – Fehlanzeige

Natürlich besteht für die hier kurz skizzierte Entwicklung und Verankerung eines Führungsideals kein Patentrezept. Patentrezepte zum Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen gibt es keine. Die Etablierung klarer Werte ist zudem mühsam und nicht an einem Nachmittag zu realisieren. Und sie erfordert langen Atem und großen persönlichen Mut.

Qualifizierungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte

Werden nun künftige Führungskräfte im Zuge ihrer

Ausbildung, in der Fachschule, Fachhochschule oder Universität systematisch auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet? Sind sie daraufhin geschult worden, selbstbewusste Spezialisten, qualifizierte Fachleute auf ihrem Gebiet zielgerecht zu koordinieren, ohne selbst den Anspruch erheben zu können, im Detail mehr zu wissen als ihre Mitarbeiter?

Wohl kaum. Künftige Führungskräfte erlernen ein Fachgebiet, sie sind Techniker, sie haben Ingenieur-, Natur-, Wirtschafts-, Sozial-, Verwaltungs- oder Rechtswissenschaften studiert. Dadurch mögen sie auf diesen Fachgebieten gute Kenntnisse erworben haben. Wie man jedoch mit anderen Menschen umgeht, wie man fachübergreifend denkt, koordiniert, strategisch Entwürfe hin auf die Zukunft entwickelt, all dies kommt in der Regel zu kurz. Es ist nicht Gegenstand der Ausbildung, muss also zum Zentrum der Fort- und Weiterbildung werden.

Es reicht dabei nicht aus, Nachwuchskräften einen neuen Führungsstil zu verkünden, ihn unter den besonderen Bedingungen einer Seminar-situation ein wenig zu üben und die Führungsnachwuchskräfte – vielleicht begeistert aus dem Seminar heimgekehrt – der fast sicheren Enttäuschung des Alltags zu über-

Man holt uns, ...

weil wir

- nur Berater mit hoher Sachkompetenz einsetzen
- eine praxisorientierte Beratung bieten
- nicht nur Untersuchungen durchführen und Verbesserungen ausarbeiten, sondern bei der Realisierung der von uns vorgeschlagenen Maßnahmen mitarbeiten.
- Honorare verrechnen, die in einem vernünftigen Verhältnis zu der zu erbringenden Leistung stehen

weil wir wissen,

daß Beratung Vertrauenssache ist und unser Erfolg eng mit Ihrem Erfolg verbunden ist

Informieren Sie sich über unsere Leistungspalette!

Industrial Engineering
Betriebsorganisation
Arbeitsorganisation
Datenermittlung
Entgeltsysteme

**Kurt Bones
Unternehmensberatung**



Sertürnerstraße 42
46397 Bocholt
t 0 28 71-3 04 50
FAX 0 28 71 3 97 82

ub.bones@planet-interkomm.de



Zeitwirtschaft und Arbeitsplanung mit System

**MULTIDATA
LINODATA**

Bedienerfreundliche Erfassgeräte
Moderne Technologie mit hohem Leistungsumfang und geringem Einarbeitungsaufwand. Ergonomische Gestaltung, geringes Gewicht und beste Ablesbarkeit durch beleuchtetes Farbdisplay mit Touchscreen. Hohe Datensicherheit und Reproduzierbarkeit aller Korrekturen.

**MEZA
PLAZET
MULTI**

Umfangreiche Auswertungsprogramme
Die DRIGUS-Software bietet Durchgängigkeit von der Datenermittlung bis zur Arbeitsplanung.

- Auswertung aller Arten von Zeitstudien
- Dokumentation mit Fotos und Videos
- Schnittstellen zu anderen Systemen
- Messreihenanalyse mit statistischer Auswertung
- Mehrfache Regressionsrechnung mit Optimierungsfunktionen
- Kalkulation und Arbeitsplanung auf der Basis variabler, objektorientierter Datenbanken
- Freie Oberflächen- und Ausdruckgestaltung
- Kostenstellendatenbank
- Flexible Schnittstellen zu PPS-Systemen

Multimomentstudien mit Gruppendefinitionen für Ablaufarten und Beobachtungssysteme, grafische Ergebnisausgabe.



DRIGUS GmbH
Semerteichstraße 100
44263 Dortmund
Tel 02 31/4 27 89-0
Fax 02 31/4 27 89-55
e-mail: info@drigus.de

Fordern Sie unseren
Gesamtprospekt an
oder besuchen Sie
uns im Internet:

www.drigus.de

ZEITMANAGEMENT

lassen. Einzig bleibendes Resultat ist dann möglicherweise eine Änderung im Sprachverhalten: Immer mehr Führungskräfte können immer eloquenter darüber reden, wie Führung sein sollte. Die tägliche Praxis offenbart demgegenüber eine beträchtliche Kluft zwischen sprachlicher Selbstdarstellung und wirklich gelebtem Führungsverhalten.

Entwicklung von Führungspersönlichkeiten

Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit und Erweiterung

sozialer Kompetenz sind vorrangig nicht erreichbar durch lehr- oder lernbare Schritte, sondern durch geeignete Impulse, die den Teilnehmern die Auseinandersetzung mit sich selbst und – daran anknüpfend – persönliche Entwicklung ermöglichen. Bei dieser Vorgehensweise sollen die Teilnehmer anhand von praxisbezogenen Führungssituationen die Auswirkungen ihres eigenen Verhaltens erfahren. Diese Selbsterfahrung bildet die Grundlage der Reflexion und des Verstehens. Die Schrittfolge „thematisieren – agieren – erleben – in-

nehalten – begreifen – reflektieren – Schlussfolgerungen ziehen“ stellt die Basis dar für eine ganzheitliche Entwicklung zur Führungskraft.

Die Phasen im Training sollten so gestaltet sein, dass die einzelnen Themenschwerpunkte und Inhalte immer wieder aufgegriffen und von Phase zu Phase intensiviert werden. Integraler Bestandteil eines solchen Trainings ist dann auch die Einbeziehung vorhandener Führungsstrukturen. Die jeweilige Führungssituation der einzelnen Teilnehmer wird in den Mittelpunkt gestellt. Die Teilnehmer setzen sich mit den einzelnen Facetten ihres Führungsverhaltens auseinander, analysieren und reflektieren es. Parallel dazu entwickeln sie Führungsstrategien für ihren Arbeitsbereich und evaluieren

ihre Erfolge. Die Trainingseinheiten müssen so aufgebaut sein, dass die Teilnehmer sich in ihrer Art zu führen selbst erfahren. Das Lernen muss durch einen permanenten Feedback-Prozess gesteuert werden.

REFA-Kompaktseminare zu vorliegender Thematik

Seminarreihe „Mit sozialer Kompetenz zur Handlungskompetenz“

Zielgruppe:

Führungskräfte, Führungskräftenachwuchs, Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, Mitarbeiter aus der Projektarbeit oder Mitarbeiter mit anderen teamorientierten Aufgaben.

Kooperation + Trainerin:

Dipl.-Kauffrau Anke Loose, Wege zur Kommunikation, Wetzlar

Soziale Kompetenz I – Wahrnehmen und Kommunizieren

Termine: 31.03.–03.04.2003 Landhotel Naunheimer
07.10.–10.10.2003 Mühle in Wetzlar

Soziale Kompetenz II – Mit Führungsqualität die Zukunft meistern

Termin: 15.07.–18.07.2003 Landhotel Naunheimer
Mühle in Wetzlar

Erfolgsfaktor Führung – Handwerkszeug für Führungskräfte

Zielgruppe:

Fachkräfte, die sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten möchten sowie Führungskräfte, die neu in der Führungsverantwortung stehen. Das Seminar steht auch erfahrenen Führungskräften offen, die ihre Führungsqualität verbessern wollen.

Kooperation + Trainerin:

Dipl.-Kauffrau Anke Loose, Wege zur Kommunikation, Wetzlar

Phase 1: Führungskonzepte in der Praxis

Termine: 02.06.–04.06.2003 Landhotel Naunheimer
12.11.–14.11.2003 Mühle in Wetzlar

Phase 2: Führen durch Kommunikation

Termin: 28.07.–30.07.2003 Landhotel Naunheimer
Mühle in Wetzlar

Phase 3: Führung als Coaching-Prozess

Termin: 15.09.–17.09.2003 Landhotel Naunheimer
Mühle in Wetzlar

Auskünfte und Anmeldung:

REFA Bundesverband e.V., Gisela Jahn, Fon (0 61 51) 88 01-208, Fax 88 01-202, E-Mail: gisela.jahn@refa.de

VERFASSER



Christine Scheitler (Dipl.-Betr.) arbeitet als Trainerin und Beraterin im eigenen Unternehmen „Wege zur Kommunikation“. Sie fördert und fordert in ihren Seminaren die Teilnehmer gezielt durch Erfahren, Beobachten und Reflektieren von Kommunikations- und Führungsverhalten. In ihrer Rolle als Trainerin gestaltet sie Prozesse, die zum Lernen und Verändern einladen. Es werden Aufgaben gestellt, die in ihrer Struktur denen des Arbeitsalltags entsprechen und die bis zu überprüfbareren Ergebnissen bearbeitet werden. Persönliches Einzelcoaching insbesondere für Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte gehört seit vielen Jahren zu ihrem Aufgabengebiet. Die Arbeit an einer internationalen Hochschule erlaubt es ihr dabei, einzelne Themen auf der wissenschaftlichen Ebene zu erforschen und in der Praxis zu implementieren. In Kooperation mit dem REFA-Bundesverband in Darmstadt werden die von Frau Scheitler konzipierten Seminarreihen „Mit sozialer Kompetenz zur Handlungskompetenz“ und „Erfolgsfaktor Führung“ auch als offene Angebote durchgeführt.

Weitere Informationen und Fachartikel zu diesen Themengebieten finden Sie unter Wege zur Kommunikation, Christine Scheitler, Steinbühlstr. 17, 35578 Wetzlar, scheitler@wzk.de, www.wzk.de oder Fon 0 64 41/200 91 04. Für das Seminarangebot direkt wenden Sie sich bitte an den REFA Bundesverband, Gisela Jahn, Wittichstr. 2, 64295 Darmstadt, gisela.jahn@refa.de, Fon: 06151/8801-208 und www.refa.de