

ZT WIRTSCHAFT

Führen ist erlernbar! Erfolg durch ausgewogene Kompetenzen inklusive!

Die Erkenntnis, dass Führen erlernbar ist, ist für einige nicht neu. Die Tatsache, dass Führungskompetenz immer öfter als Beigabe zu hoher Fachkompetenz gesehen wird, schon. Eine wachrüttelnde Bestandsaufnahme und ein dringend notwendiger Wegweiser zum Erfolg von Diplom-Ingenieur Thorsten Huhn.



Abb. 1: Die Kompetenzfelder wirken aufeinander ein und beeinflussen sich.

(Quelle: C&T Huhn, Grafik: Oemus Media AG)

Wie sind wirksame und erfolgreiche Führungskräfte? Eine Gesprächsanalyse.

Sicherlich nicht allgemeingültig, aber ein Fingerzeig in eine eindeutige Richtung, sind die Ergebnisse vieler Gespräche von C&T Huhn mit Geschäftsführern kleiner und mittelständischer Unternehmen zum Thema „Wirksame und erfolgreiche Führungskräfte“. Folgende Fragen standen dabei im Mittelpunkt:

1. Sind Wirksamkeit und Erfolg von Führungskräften ein aktuelles/dringliches Thema?
2. Wie sichern Sie Wirksamkeit und Erfolg von Führungskräften?
3. Wie bauen Sie beide Elemente aus?
4. Welche Kernpunkte sind Ihnen dabei besonders wichtig?

Hintergrund der Fragestellungen ist die Suche nach dem Maßstab, den die Unternehmen heute an ihre Führungskräfte legen und wo sich möglicher Verbes-

serungsbedarf versteckt. Denn Wissenslücken in Sachen Führung, Fehlentscheidungen und Illusionen lassen den Traum vom nachhaltigen Erfolg schnell zerplatzen.

Der grundsätzliche Tenor der Antworten verantwortlicher Führungskräfte lässt sich wie folgt zusammenfassen:

1. Der Erfolg des Unternehmens ist direkt an die Führungskräfte gekoppelt. Es handelt sich daher um ein sehr wichtiges und permanentes, aber nicht offensichtlich dringliches Thema.
2. Die Sicherung des Erfolges ist eine Frage der Kontinuität und Erfahrung.
3. Eine sehr gute, fachbezogene und damit solide Aus- und Weiterbildung ist Garant für Wirksamkeit und Ausbau des Erfolges.
4. Der Erwerb von notwendigen Zertifikaten steht im Mittelpunkt.

Wenn der Erfolg eines Unternehmens also direkt von seinen Managern abhängt, dann spricht man von erfolgreichen Führungskräften. Der persön-

liche Erfolg des Einzelnen spiegelt sich im Erfolg des Unternehmens wider. So lange sich Führungskräfte auf der Sonnenseite des Erfolgs bewegen, ist die Wirksamkeit der handelnden Personen sehr präsent. Erst bei Stagnation, ausbleibendem Erfolg oder gar tief greifenden Misserfolgen wird die Abhängigkeit von erfolgreichen Führungskräften und dem Erfolg des Unternehmens deutlich. Dieser Schluss ist verständlicherweise nicht gerade populär und aus Sicht von verantwortlichen Managern nicht einmal zulässig. Die Dringlichkeit zur Handlung, zur Veränderung oder gar zum einschneidenden Umbruch wird häufig verdrängt. Die Begründung für den Erfolg hängt nach Meinung der Befragten von der Verweildauer in der Führungsaufgabe und der damit zusammenhängenden Kontinuität ab. Rasche Wechsel in den Führungsebenen sind Gift für den Erfolg. Diese Aussagen hängen natürlich stark von der Struktur der Unternehmen ab. Gerade bei Firmen mit einer Mitarbeiteranzahl von bis zu 100 Personen sind sehr häufig Familienbetriebe anzufinden und die Führungsebenen sind meistens mit Familienmitgliedern durchsetzt.

In einem Großbetrieb oder Konzern würde die Aussage vermutlich aufgeweicht, da gerade der Wechsel der Führungskräfte in unterschiedliche Funktionen neue Perspektiven bringt, Stagnation verhindert und damit die Wirksamkeit und den Erfolg von Führungskräften und Unternehmen sicherstellt. D.h., dass unterschiedliche Voraussetzungen auch unterschiedliche Sichtweisen an Wirksamkeit und Erfolgssicherung ermöglichen.

Die Frage nach dem Ausbau von Erfolg und Wirksamkeit einer Führungskraft ist sicher eine Schlüsselfrage, da hier die Zukunft eines Unternehmens maßgeblich mitbestimmt wird. Die befragten Firmen haben die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter (und damit auch der Führungskräfte) herausge-

hoben, gleichzeitig die Förderung der Fachkompetenzen deutlich unterstrichen. Die Beispiele aus dem Bereich der Führungskräfte haben sich von der Einarbeitung in neue Techniken und Technologien, Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse bis hin zu Sonderausbildungen zum Auditor oder ganzen Studiengängen aufgeteilt. Der Erwerb von Abschlüssen oder Zertifikaten inklusive, um auch für den nächsten Karriereschritt gerüstet zu sein.

Was auffällt, ist die Tatsache, dass keiner der Befragten in eine Richtung geantwortet hat, die Erfolg nur an persönliche Merkmale kettet. Offensichtlich sind nicht nur Menschen mit außergewöhnlichen Begabungen und gar Genialität wirklich wirksam und erfolgreich. Die Antworten deuten darauf hin, dass jede Führungskraft unter bestimmten Voraussetzungen erfolgreich sein kann. Welche das sind, soll im Folgenden geklärt

Eine fundierte Fachausbildung ist für eine Führungskraft ein gutes Standbein. Fachkompetenz wird über einen langen Zeitraum erworben, spätestens beginnend mit der Ausbildung oder dem Studium. Die

ANZEIGE



Pflege und der Ausbau des erworbenen Wissens und der korrespondierenden Fertigkeiten ist Bestandteil der beruflichen Qualifikation und wird täglich von jedem Mitarbeiter abgefordert. Bei der Einstellung von Personal wird stark darauf geachtet, dass die Fachkompetenzen sehr gut ausgebildet sind, im Beurteilungs-

| | |
|---|--|
| Ausgewogen & Belastbar – Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit durch Selbstreflexion und Selbststeuerung – Stärkung der Verhaltenssicherheit und des Verantwortungsbewusstseins | <i>Die richtige Einstellung ist Voraussetzung für echten Erfolg.</i> |
| Fokussiert & Initiativ – Souveräne Beherrschung der Führungstätigkeiten und -mittel – Ausbau der Urteilsfähigkeit und der Entscheidungskompetenz | <i>Die richtige Art des Handelns ist Garant für echten Erfolg.</i> |
| Verantwortlich & Interdependent – Gewinnbringende Interaktion durch Anerkennung der Individualität involvierter Menschen – Steigerung der Kommunikations-, Konsens- und Motivationsfähigkeit | <i>Der richtige Umgang mit anderen rundet echten Erfolg ab.</i> |

Abb. 2: Wie oder was sind erfolgreiche Führungskräfte?

(Quelle: C&T Huhn, Grafik: Oemus Media AG)

werden. Grundsätzlich deutet aber alles darauf hin, dass Führen erlernbar ist.

Ist Fachkompetenz gleich Führungskompetenz? Eine ergänzende Perspektive.

Die Bereitschaft zur Investition in Aus- und Weiterbildung ist also da. Ist sie aber auch zielführend?

Im Kern liegen fachbezogene Ausbildungen, die mit einem verwertbaren Zertifikat enden, im Fokus. Die Schlüsselfrage „Wie bauen Sie Wirksamkeit und Erfolg von Führungskräften aus?“ ist damit nur zu einem Teil beantwortet worden.

prozess steht dieser Punkt oft an erster Stelle und selbst bei der Trennung von Mitarbeitern wird im Zeugnis ein Urteil über technische Fähigkeiten abgegeben. Gerade Deutschland ist der Markt für Fachkräfte und wir sind berechtigterweise sehr stolz auf diesen Ruf.

Aber sind alle Fachkräfte auch gleich gute Führungskräfte? Die Frage lässt sich schnell mit einem klaren „Nein“ beantworten, denn rein berufsfeldbezogenes Fachwissen ist heute erfahrungsgemäß kein ausreichender Erfolgsgarant mehr. Vielmehr gefährden Defizite im methodischen Können und besonders im sozialen Verhalten der Führungskräfte oft den Führungserfolg. Um diese Defizite zu decken,

stützen sich effektive Führungskräfteaus- und -weiterbildungen, aufbauend auf die bereits vorhandenen Kompetenzen (insbesondere der Fachkompetenz) auf die Bereiche Sozialkompetenz, Selbstkompetenz und Methodenkompetenz, die dem Führungshandeln in wechselnden Lagen eine konkrete Richtung geben. Unter Kompetenz werden die Anforderungen bestimmter Aufgaben an das Können (= Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten) zu ihrer wirksamen Erfüllung verstanden.

Die Kompetenzfelder treten in der Praxis nie alleine auf, sondern sie stehen in einem funktionalen Zusammenhang. Sie wirken vielfältig aufeinander ein und beeinflussen sich, abhängig von den konkreten Situationen und Aufgaben, auf stets unterschiedliche Weise.

Führungskompetenz ist also die Kombination aus der Selbstkompetenz einer Führungskraft, seiner sozialen und methodischen Kompetenz sowie seiner Fachkompetenz (Abb. 1).

Rückblickend auf die Gespräche, die C&T Huhn mit Geschäftsführern kleiner und mittelständischer Unternehmen geführt hat, wurde auch die Frage nach dem Ausbau von Wirksamkeit und Erfolg von Führungskräften unter den Gesichtspunkten der drei Kompetenzfelder außerhalb der Fachkompetenz gestellt. Die Antworten waren bei dieser Frage nicht wirklich eindeutig. Im Kern stellte sich heraus, dass bei der Einstellung oder Entwicklung einer Führungskraft die Selbst- und Sozialkompetenzen als „gegeben“ angenommen wurden. Das Lebensalter und die damit gesammelte Erfahrung schulen die beiden Kompetenzen aus Sicht mancher Gesprächspartner ausreichend, sodass eine weiterführende Aus- und Weiterbildung in dieser Richtung nicht notwendig ist. Ein (fataler) Irrtum?

Müssen alle vier Kompetenzfelder ausgebildet sein? Ein Beispiel.

Führungskompetenz ist sachlich betrachtet die Summe des Könnens aus allen vier Kompetenzfeldern. Es gibt kein Kompetenzfeld, welches besonders ausgeprägt sein muss. Alle vier sind als „gleichberechtigt“ zu betrachten, alle vier Kompetenzbereiche sollten gleichermaßen ausgebildet sein.

Führungskompetenz = Selbstkompetenz + Sozialkompetenz + Methodenkompetenz + Fachkompetenz

Klar werden die Auswirkungen bei unzureichend ausgebildeten Kompetenzen erst in einem „worst case scenario“. Hier ein Beispiel:

Holger D., Leiter eines Dental-

ZT Termin

Führung Kompakt II/2007 – Methodenkompetenz für Führungskräfte Ein Seminar aus der Praxis für die Praxis

Trainer

Thorsten Huhn

Seminarprofil

80 Prozent der Führungskräfte beherrschen ihr Handwerk nicht richtig und operieren damit beträchtlich unter ihrer eigentlichen Leistungsfähigkeit. Dabei ist bereits das Können einer überschaubaren Anzahl von Führungstätigkeiten und -mitteln der Schlüssel zum Erfolg.

Wer methodenkompetent führen kann, der spart nicht nur eigene Energie, sondern bringt Menschen zur Entfaltung ihrer Potenziale, um Wachstum im Unternehmen voranzutreiben.

Aus dem Inhalt

Führungsmerkmale: Von der Ergebnisorientierung bis zum Vertrauen
 Führungstätigkeiten: Von der Zielbildung bis zum Entscheidungsprozess
 Führungsmittel: Von der persönlichen Arbeitsmethodik bis zur Leistungsbeurteilung

Zielgruppe

Führungskräfte

Termin

20. Juli 2007, 10.00 – 18.00 Uhr

Ort

Ohlstadt (bei Garmisch-Partenkirchen)

ZT Info

Das **C&T Huhn-Team** arbeitet intensiv mit Dentalaboren an deren Unternehmenserfolg. Hierzu werden Schritt für Schritt die notwendigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen eines Dentalabors in den Bereichen Führungskräfteaus- und -weiterbildungen, Neukundengewinnung, professionelle Bestandskundenbetreuung (CRM), Kommunikation und Unternehmensführung entwickelt, um im Team fit für den Gesundheitsmarkt der Zukunft zu sein.

C&T Huhn stellt Handwerkszeug und Unterstützung für mehr Erfolg in Dentalaboren und Zahnarztpraxen zur Verfügung.

Fortsetzung auf Seite 10 ZT