

Führungsinformation Juli 2019

Brauchen wir andere Führungskräfte?

Die letzten Jahre haben den Menschen klargemacht, wie eng sie mit den Unternehmen verflochten und von dem Erfolg der Unternehmen abhängig sind. Gleichzeitig sind die Unternehmen auch abhängig von den Menschen. Sei es als Konsument, sei es als Mitarbeiter.

Jetzt, wo viele namhafte Unternehmen Digitalisierungsmaßnahmen einleiten, sind es wiederum Arbeitspersonen, die dadurch ihre Arbeitsplätze verlieren können. Aber es sind auch Arbeitspersonen, die letztlich der erfolgreichen Umsetzung Widerstand leisten, aber trotzdem zum Erfolg beitragen müssen. Dazu werden Führungskräfte auf allen Unternehmensebenen benötigt, um Veränderungen zu begleiten.

Es wird der Ruf nach Talenten laut, die früher für einen Aufstieg eher hinderlich als förderlich waren. Die begnadeten Selbstdarsteller sollen jetzt einem Manager-Typus weichen, der mindestens das Geschäft des Unternehmens kennen muss und der darüber hinaus die Eigenschaften mitbringt, die für eine erfolgreiche Führungsarbeit benötigt werden. Aber welche Eigenschaften werden benötigt?

Für jede Führungskraft ergeben sich Handlungsfelder, die je nach Führungsebene mehr oder weniger ausgeprägt sind. Je nachdem, ob es um strategisches Management oder Operation-Management geht. Diese Handlungsfelder sind:

- Führung
- Strategie und Politik
- Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse

Diese Handlungsfelder führen dann zu den angestrebten Ergebnissen in den Bereichen:

- Kunden
- Mitarbeiter
- Gesellschaft
- Unternehmen

Handlungsfelder und Ergebnisfelder sind in jedem Unternehmen vorhanden, auch wenn sie auf den ersten Blick nicht als solche zu erkennen sind. Man kann sich eine Unternehmung aus Prozessen bestehend, vorstellen. Wobei ein Prozess an den anderen anschließt. Dies bedeutet, dass das Ergebnis eines Prozesses als Auslöser des nächsten Prozesses dient.

Deshalb ist die Fähigkeit einer Führungskraft, Prozesse innerhalb des Handlungsfeldes in einer angegebenen Zeit zu dem geplanten Ergebnis zu führen, außerordentlich wichtig. Die Ergebnisse werden zum Beispiel als Anweisungen an die Mitarbeiter weitergegeben und von diesen umgesetzt. Eine Fehleinschätzung führt dann zur Vervielfältigung des Fehlers. Aus den beschriebenen Handlungsfelder ergeben sich abhängig von der Unternehmensebene Aufgabenstellungen, die für die benötigten Eigenschaften oder Merkmale ausschlaggebend sind.

Führungsinformation Juli 2019

Das Manager-Magazin titelte bereits vor 10 Jahren (3/2009) „Kajo trifft Obama“ und meinte dabei wahrscheinlich eine Führungskraft, die über die oben aufgeführte fachliche Kompetenz verfügt aber auch mit Sozialität und Emotionalität ausgestattet ist. Dem werden viele der jetzigen Führungskräfte nicht gerecht.

Es muss das interne und externe Auswahlverfahren für Führungs- und Top-Führungskräfte auf den Prüfstand gestellt werden. Ein Auswahlverfahren, welches zumindest bei den Top-Kräften in der letzten Zeit versagt hat, weil Auftreten und die richtigen Kontakte wichtiger waren als nachweisliches Können. Auch das kann in verschiedenen Artikeln des vorgenannten Magazins nachgelesen werden.

Es geht vielmehr darum die Führungsaufgabe, die in einer speziellen Situation benötigt wird, möglichst genau zu beschreiben, um dann die, am besten geeignete, Person innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu finden.

Das Verhalten von Menschen hängt von der Person und seiner Umwelt ab. Im Falle einer Führungskraft letztlich von der Führungskraft und dem Unternehmen. Dies ist jedoch nur ein Teil der Umwelt, denn die Führungskraft hat eine eigene Lebensplanung, die auch mit in das Verhalten und damit in die Leistungsfähigkeit hineinspielt. Dies ist bei der Auswahl der Führungskraft ebenfalls zu beachten.

Deshalb kann ein Messverfahren, welches die Eignung/Performanz feststellen will, nicht nur aus quantitativen Daten (nomothetisch) bestehen, sondern auch aus qualitativen Aussagen (idiografisch). Dadurch kann die Person als einzigartiges Individuum erfasst und anderen Individuen gegenübergestellt werden.

Aus diesem Ansatz heraus, haben wir darauf verzichtet, ein Standardverfahren bei einem Management Audit zu entwickeln. Es kommen nur solche, wissenschaftliche Verfahren zum Einsatz, die zur Lösung des zuvor von uns mit dem Kunden erarbeiteten Problems beitragen können. Jedes quantitative Verfahren (Test, Fragebogen) wird durch ein qualitative Verfahren (Interview) ergänzt. Dadurch wird gewährleistet, dass der Einmaligkeit von Person und Umwelt Rechnung getragen wird. Das Ergebnis ist die wahrscheinliche Leistungsfähigkeit der Führungskraft in diesem bestimmten Unternehmen. Der Vorteil für beide, Führungskraft und Unternehmen ist, dass fachliche Kompetenz und Lebensentwurf der Führungskraft mit den Erwartungen (Aufgabenstellung) des Unternehmens in einem subjektiven, professionellen Lebensraum zusammenführt und so das Führungsverhalten und damit die Leistungsfähigkeit prognostiziert werden kann.

Damit ist auch die, eingangs gestellte, Frage beantwortet. Wir brauchen keine neuen Führungskräfte, sondern müssen die bereits innerhalb und auch außerhalb der Unternehmen vorhandenen und geeigneten durch die richtigen Auswahlverfahren auf die richtige Position bringen. Damit erübrigt sich auch die Frage „Kajo oder Obama“. Es werden die am besten Geeigneten benötigt.

Führungsinformation Juli 2019

Fazit:

Für die Themen, die wir in den letzten Führungsinfos bereits angeschnitten haben, bedeutet das, dass die Unternehmen, parallel zu der digitalen Transformation auch eine Weiterbildungsoffensive starten müssen:

- a) Um die Mitarbeiter auf die neuen Gegebenheiten innerhalb der Unternehmen einzustellen, damit kein vorhandenes Geschäftsprozess-Wissen verlorengeht d. h. das Wissen und die Erfahrungen erhalten bleiben und weiter zur Verfügung stehen.
- b) Um Führungskräften die Möglichkeit zu geben sich zu Führungspersonen weiterzubilden, wobei die oben aufgeführten Handlungsfelder durch Sozialität (soziale Kompetenz) und Emotionalität (Selbstmanagement) ergänzt werden müssen. Dies sollen die Führungspersonen befähigen die Führung in einem schwierigen Umfeld wahrzunehmen.

Führungspersonen tragen letztlich die Verantwortung für die Zielerreichung auf allen Ebenen und sichern zu die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ab. Deshalb sind diese Maßnahmen in eine zukünftige Unternehmensstrategie mit einzuplanen.

Der Autor ist Senior-Partner bei Barfknecht Consulting.

Peter Barfknecht., MA	Studien/Tätigkeiten
	Dipl. Betriebswirt (FH) Studium Philosophie, Soziologie, Psychologie, Master of Organizational Psychology (MA) Organisationspsychologe seit 2005 Wirtschaftsinformatik seit 1984 beratender Betriebswirt seit 1980 Führungspositionen in der Werkzeugmaschinenindustrie 1975 – 1980
Senior Partner barfknecht consulting psych. Beratung von Führungskräften,	Workshops zur sozialen Kompetenz, Workshops zur Führungsethik, Change- Management-Beratung
Lehrauftrag an der Technischen- Hochschule AB von 2009 - 2019 Untersuchung:	Unternehmensethik Organisationspsychologie soziale Kompetenz Management und Macht (Studie)
Veröffentlichung	Change Management bei der IT-Umstellung