

Führen können heisst die eigenen Kompetenzen kennen

TEXT: CHRISTOPH KOHLER UND SVEN GRUND

Die Anforderungen an Führungskräfte sind vielschichtig und komplex. Entscheidend ist, ob ein Unternehmen die erfolgsrelevanten Kompetenzen seiner Spitzenleute kennt, sie gezielt einsetzt und auch weiterentwickelt.

Erfolgreich führt, wenn es gelingt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Ziele zu motivieren und seine Organisation zielgerichtet und profitabel vorwärts zu bringen. Die dafür erforderlichen Kompetenzen lassen sich in vier Bereiche unterteilen:

- Die Führung der eigenen Person (Self-Management) deckt die Bereiche Eigenmotivation, Umgang mit Widerständen und Selbstreflexion ab. Erfolgreiche Führungskräfte haben eine ausgeprägte Eigenmotivation und suchen laufend neue Herausforderungen. Sie verfügen über einen ausgeprägten Leistungswillen sowie den Ehrgeiz, laufend neue Erfolge zu erzielen. Zudem müssen Führungskräfte in Belastungssituationen Ruhe und Zuversicht ausstrahlen und zusätzliche Ressourcen mobilisieren können. Dank der Fähigkeit zur Selbstreflexion können sie das eigene Verhalten differenziert einschätzen und richtig handeln.



- Führung von Mitarbeitern und Teams (Team Management). Dieses Kompetenzfeld umfasst die Bereiche Kommunikation, Kooperations- und Konfliktmanagement sowie die Mitarbeiterführung und -entwicklung. Erfolg in der Mitarbeiterführung hat, wer motivierende Rahmenbedingungen schafft und sein Team durch anspruchsvolle Ziele fordert und dieses gezielt entwickelt. Dazu gehört die effektive Kommunikation. Diese ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, Inhalte kurz, prägnant und faszinierend zu vermitteln. Entscheidend ist auch das Networking, das sich nicht auf das oberflächliche Austauschen von Visitenkarten beschränken darf, sondern darin besteht, stabile Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Eine weitere zentrale Kompetenz ist die Fähigkeit zur Konfliktlösung. Führungskräfte dürfen sich nicht in persönliche Konflikte verstricken lassen, sondern sind darauf bedacht, Konflikte auf der Sachebene zu lösen.

- Führung einer Aufgabe (Performance Management). Diese Ebene umfasst das analytische und konzeptionelle Denkvermögen, die Ziel- und Ergebnisorientierung sowie die Kundenorientierung. Analytisch stark ist, wer Aufgabenstellungen strukturiert erfassen und die wesentlichen Einflussfaktoren präzise analysieren kann. Konzeptionelle Kompetenz beruht darauf, Lösungen zu einer Problemstellung zu entwerfen und dabei wesentliche Zusammenhänge aufzuzeigen. Dabei spielen eine schnel-

le Auffassungsgabe, der Umgang mit Wissen und die Strukturierung von Problemen eine wichtige Rolle.

- Führung des Systems (Strategic and Change Management) ist ein Bereich, dem oft zu wenig Beachtung geschenkt wird, obwohl es diese Kompetenzen sind, die das Topmanagement vom mittleren Management unterscheiden. Zu diesem Kompetenzfeld zählen das systemische Denken, die strategische Führung sowie das Steuern von Veränderungsprozessen. Mit systemischem Denken ist die Fähigkeit gemeint, wesentliche Faktoren zu erfassen, die ein System beeinflussen, sowie Abhängigkeiten und Dynamik zu erkennen. Erfolgreich strategisch führen kann nur, wer ein ausgeprägtes Gespür für Trends hat und sich durch sie für die Weiterentwicklung des Geschäfts inspirieren lässt, wer Chancen im Markt erkennen und Innovationen vorantreiben kann.

Anhand der hier beschriebenen Kompetenzen kann die Qualität von Führungskräften in einem strukturierten Prozess beurteilt und weiterentwickelt werden. Instrumente dafür sind die Verhaltensbeobachtung durch Vorgesetzte, Interviews, Fragebogen, Tests oder eine Kombination dieser Methoden. Das Assessment Center hat sich dafür als geeignetes Verfahren etabliert. Es bietet neben einer guten Vorhersagekraft die besten Möglichkeiten für den Transfer zwischen den vorhande-



CHRISTOPH KOHLER (l.), Betriebsökonom FH, ist Managing Partner der Avenir Consulting AG. Er verfügt über langjährige Erfahrung in leitender Position in Berufsbildung, interner Kommunikation und HR Management. Er ist Dozent an der Fachhochschule Chur und an der Hochschule Liechtenstein.

SVEN GRUND, Dr. phil., ist Assessment Partner bei Avenir Consulting AG und Partner bei dynamic organizational consulting, Zürich. Er hat langjährige Erfahrung in internationalen Forschungsprojekten der ETH und als Projektleiter nationaler Entwicklungsprojekte für Lerntechnologie und ist Dozent für Arbeitspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

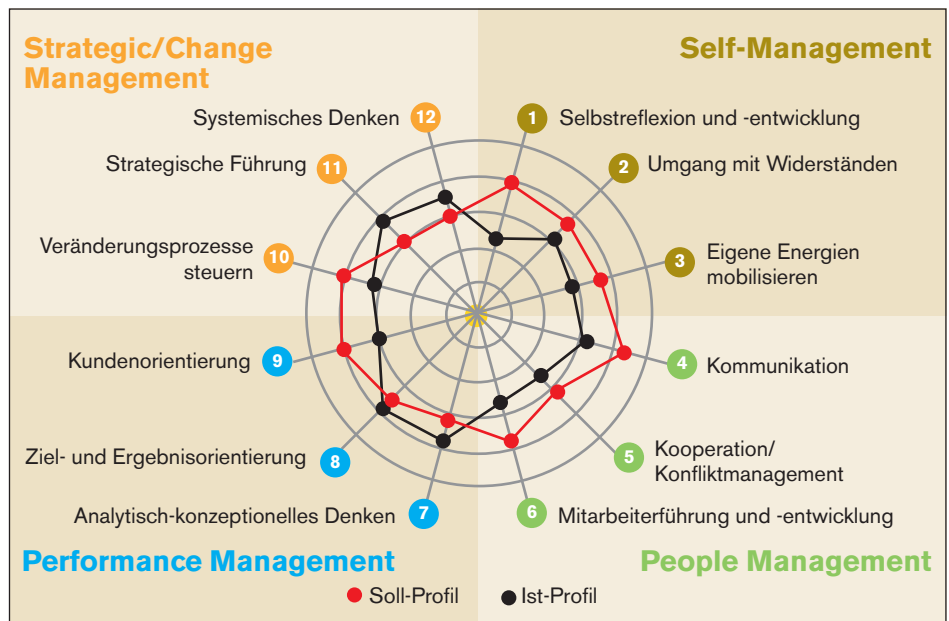
nen Kompetenzen und den Anforderungen an eine Führungsposition.

Wenn die Teilnehmenden transparent über Prozess und Messkriterien informiert werden, erhöht sich die Qualität der Ergebnisse des Assessments deutlich. Zudem lässt sich die Aussagekraft bei einem unternehmensspezifischen Assessment durch Aufgabenstellungen aus der Praxis weiter steigern.

Die gezielte Entwicklung von Führungskräften ist einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen: Nur qualifizierte Mitarbeitende können das Unternehmen weiterbringen und konkurrenzfähig halten. Entscheidend dabei ist, dass Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte auf die relevanten Kompetenzen hin ausgerichtet sind. Je direkter der Bezug der Trainingsmaßnahmen zum eigenen Tätigkeitsfeld ist, desto höher ist auch der unmittelbare Nutzen bei der Umsetzung.

Das heisst, dass sich die Entwicklung von Führungskompetenzen nicht primär auf die Vermittlung von Fachwissen wie etwa Führungs- oder Kommunikationsmodelle konzentrieren darf, sondern auch konkrete Aufgabenstellungen aus dem jeweiligen Unternehmen berücksichtigen muss.

Aus diesen Gründen ist bei Standardweiterbildungen Vorsicht geboten. Diese können



Das Kompetenzprofil zeigt den Soll-Ist-Vergleich. Die Analyse der individuellen Abweichungen bildet die Grundlage für die Planung zukünftiger Entwicklungsmaßnahmen.

durchaus ihren Sinn haben, wenn durch gezielte Begleitung neben der Praxisnähe auch der Transfer des Gelernten sichergestellt werden kann. Dazu bietet sich beispielsweise Coaching oder Mentoring an, wo Problemstellungen reflektiert und Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Für Menschen in führenden Positionen ist die persönliche Auseinandersetzung mit ihren Kompetenzen ebenfalls ein entscheidender Faktor für ihre berufliche Weiterentwicklung. Wer seine Fähigkeiten kennt und gezielt entwickelt, hat gute Chancen, auch in Zukunft erfolgreich zu sein. ■