

Wenn Fachexperten Führungskräfte werden, trennt sich der Spreu vom Weizen.

Führungskräfte fallen nicht vom Himmel

„Die Qualität der Führungsarbeit ist der wesentliche Faktor für den Erfolg von Unternehmen!“ Diese und ähnliche Sätze haben Sie sicher schon oft in Artikeln oder Büchern über Führung gelesen. Doch was ist letztlich Führungskompetenz? Wie kann man sie erwerben? Oder ist Führen schlicht und einfach Naturtalent?

Führungskräfte fallen nicht vom Himmel, so viel steht fest. Und Führungskompetenz wird einem nicht in die Wiege gelegt, kann auch nicht theoretisch erworben werden, sondern muss in der Praxis mühsam erlernt werden.

Sehen wir uns den durchschnittlichen Entwicklungsweg einer Führungskraft einmal näher an.

Von der Fachkarriere zur Führungskarriere

Eine Geschichte, die Ihnen vielleicht bekannt vorkommt: Herr Maier steigt nach einer guten Ausbildung mit einem Rucksack voll Fachwissen ins Berufsleben ein. Dieser Rucksack ist

prall gefüllt und gibt ihm zunächst (Selbst-)Sicherheit. Schon bald wird ihm klar, dass sein theoretisches Fachwissen zu wenig ist. Als kluger Mitarbeiter beginnt er, sein Fachwissen um fachliche Erfahrung zu erweitern – er lernt – aus Interesse oder aus Schmerz. Wenn er brav und fleißig ist, bekommt er bald immer komplexere fachliche Aufgaben übertragen – seine Aufgabenkompetenz steigt. Wenn er sich auch da bewährt, werden ihm erste Projekte anvertraut – er erweitert seine Aufgabenkompetenz um planende und koordinierende Tätigkeiten. Das bringt ihn zum ersten Mal mit der so genannten „Sozialkompetenz“ in Kontakt. Doch, in einer halbwegs intakten Familienstruktur

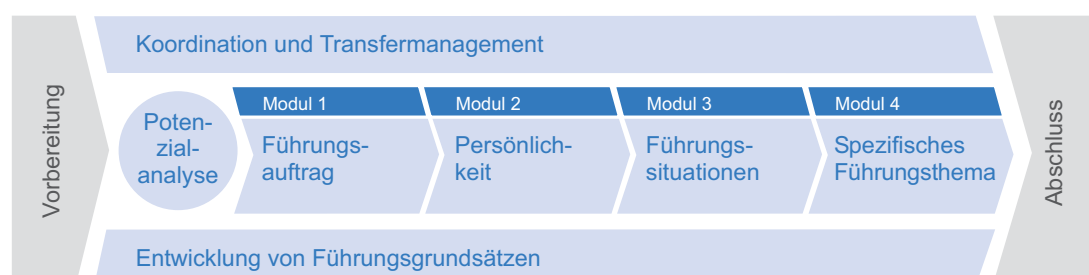
aufgewachsen, hat Herr Maier dafür noch die notwendige Grundausstattung mit im Rucksack (Naturtalent).

So weit, so gut. Diese Entwicklungsphase meistert Herr Maier durch überdurchschnittliches Engagement und Leidenschaft, er bleibt weiter auf Erfolgskurs. Da ist es nur logisch, dass bald der nächste Schritt folgt: Herr Maier wird zur Führungskraft „erhoben“ und ist nicht mehr nur für die Erledigung von komplexen Fachaufgaben verantwortlich, sondern auch für das konstruktive Zusammenarbeiten von mehreren „Mitarbeitern“ und anderen Organisationseinheiten. Sehr oft bekommt er aber den Eindruck, dass er eher „Gegenarbeiter“ hat als Mitarbeiter. Herr Maier fällt aus allen Wolken, ist also sehr verwundert und ratlos, weil es nun plötzlich nicht mehr so gut klappt wie bisher.

Was macht das Führen schwer?

Weshalb reicht das hohe Maß an Fachkompetenz nicht aus, um von den „Geführten“ akzeptiert zu werden? Weshalb

Beispiel für ein strukturiertes Entwicklungsprogramm





halb klappt die Zusammenarbeit nicht reibungslos, obwohl man alles sehr genau plant und allen genau sagt, was sie wie zu tun haben? Warum sind denn die Mitarbeiter nicht im selben Ausmaß von der Arbeit begeistert wie man selbst? Und warum gibt es plötzlich keine überdurchschnittlichen Erfolge mehr? In den meisten Fällen liegt die Antwort auf der Hand.

Führungsauftrag und Sozialkompetenz

Das Top-Management muss den Führungsauftrag ausreichend klären. Das heißt: Die Erwartungen an die Führungsarbeit sollen konkret genug definiert und vereinbart, vor allem auch explizit ausgesprochen und erklärt werden. Hohe Fachkompetenz ist nur die halbe Miete für erfolgreiche Führungsarbeit.

Die Bedeutung der Sozialkompetenz wird unterschätzt und ihre Entwicklung eher dem Zufall überlassen. Niemand beantwortet der frischen, jungen Führungskraft die Frage: „Wie erwirbt und wie entwickelt man Sozialkompetenz für die Führungsarbeit?“

Was können Sie also tun?

Zur Klärung des Führungsauftrages ist das Top-Management gefordert und das bedeutet deren Bereitschaft, Zeit und Energie in die sorgfältige Klärung und Vereinbarung zu investieren. Sozialkompetenz wiederum erfordert, dass sich die neue Führungskraft mit sich selbst kritisch auseinandersetzt

oder, im Fachjargon, an einem differenzierten Selbstbild arbeitet. Damit beides gelingen kann, ist unserer Erfahrung nach ein mehrstufiger Prozess notwendig, in dessen Verlauf der Führungsauftrag geklärt und ein differenziertes Selbstbild entwickelt wird. Nur wenn das Top-Management bereit ist, sich auf einen derartigen Prozess im Unternehmen einzulassen, lernen Führungskräfte effizient und nachhaltig (siehe Grafik).

Praxisbezug dominiert im Lernprozess

Durch eine individuelle Potenzialanalyse zu Beginn des Entwicklungsprogrammes lernt jeder Einzelne seinen Ausgangsstatus kennen und auch seine Lernprioritäten zu setzen. Die Module dauern meist zwei bis drei Tage, der ganze Prozess erstreckt sich zumindest über ein gutes halbes Jahr. Ein Modul widmet sich ganz aktuellen und wichtigen Führungssituationen und hat hohen Werkstattcharakter. Weitere Module mit Vertiefungsthemen können folgen. Kamingespräche mit dem Top-Management und viel Vernetzungsarbeit zwischen teilnehmenden Führungskräften runden den Prozess ab.

Haben Sie für einen Entwicklungsprozess Ihrer Führungskräfte so viel Zeit? Denken Sie daran, wie wirksam Ihre Führungskräfte heute sind und welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen. Bewusste Führungsarbeit mit klarem Führungsauftrag und guter Sozialkompetenz macht Mitarbeiter erfolgreich und damit auch Ihr Unternehmen!

Zehn Punkte für ein Entwicklungsprogramm

- Klären Sie den Führungsauftrag.
- Beziehen Sie die Führungskräfte der Führungskräfte ein.
- Stimmen Sie den Lernbedarf mit den Betroffenen ab.
- Mobilisieren Sie die Betroffenen.
- Respektieren Sie unterschiedliche Lernstile.
- Verbinden Sie Lernen mit konkreter Organisationsentwicklung.
- Vermeiden Sie eine Themenüberflutung.
- Stellen Sie Führungstools ins rechte Licht.
- Fördern Sie Lernen mit Werkstattcharakter.
- Achten Sie auf die Zusammensetzung der Lerngruppen.



Peter Tavolato

Norbert Herbst