



Buch Chefsache Kompetenzentwicklung

Wie Sie Führungskräfte systematisch voranbringen

Peter Josef Senner
Gabal, 2009

Rezension

Viele Köche verderben den Brei, heißt es. Ganz so schlimm ist es bei diesem Buch zum Glück nicht. Zehn Autoren, allesamt selbstständige Trainer und Angehörige eines Netzwerks, geben hier zu jeweils einer Führungskompetenz ihr Wissen wieder. Dass jeder diejenige Kompetenz, die er beschreibt, für die wesentlichste hält, ist amüsant und menschlich. Allerdings suggeriert das Buch gelegentlich, nur durch externe Trainer und Trainings könne das Beschriebene wirklich gut erlernt und umgesetzt werden – darüber darf man geflissentlich hinwegsehen und das Buch stattdessen zum Anlass nehmen, um das eigene Führungsverhalten zu überdenken und sich künftig mehr um die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter zu kümmern. *BooksInShort* empfiehlt die Lektüre Führungskräften aller Ebenen.

Take-aways

- Die systematische Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen ist Aufgabe der Führungskräfte; Trainings und Coachings sollten nur Ergänzung sein.
- Mitarbeiter zu entwickeln wird zur Schlüsselkompetenz im Geschäftsleben.
- Leben Sie Ihren Mitarbeitern vor, was es heißt, konstruktiv zu kommunizieren.
- Nicht der Arbeitseinsatz ist relevant, sondern die Ergebnisse.
- Priorisieren Sie Ihre Entscheidungen nach den Kriterien Richtigkeit (Was ist mit Ihren Grundsätzen vereinbar?), Dringlichkeit und Wichtigkeit.
- Achten Sie beim Teambuilding darauf, gleich zu Beginn die Spielregeln festzulegen und diese selbst vorzuleben.
- Wer andere motivieren will, muss selbst motiviert sein, sonst verpuffen seine Anregungen wirkungslos.
- Mitarbeiter, die Verantwortung übertragen bekommen, leisten besseren Service.
- Um die Kundenorientierung zu fördern, fragen Sie Ihre Kunden nicht nach ihrer Zufriedenheit, sondern fragen Sie konkret, womit sie nicht zufrieden sind.
- Bringen Sie den Mut auf, auch Ihren Mitarbeitern Fragen zu stellen und daraus zu lernen.

Zusammenfassung

Kompetenzentwicklung ist Chefsache

Auch wenn viele Unternehmen das noch nicht verinnerlicht haben: Es ist Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter kontinuierlich und mit System zu entwickeln. Der Anteil an der Entwicklung, der durch die Führungskraft wahrgenommen wird, sollte rund 70 % ausmachen, und nur 30 % sollten durch Trainings, Schulungen oder Coachings abgedeckt werden. Mitarbeiterentwicklung geschieht bei der täglichen Arbeit – am besten indem Sie Ihre Leute zu Beteiligten machen, sie in die Entwicklung einbeziehen und sie die zu erreichenden Ziele mitbestimmen lassen.

„Mitarbeiterentwicklung ist Sache der jeweiligen Führungskraft.“

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu entwickeln, wird in Zukunft als Schlüsselkompetenz gelten. Darum ist bei vielen ein Umdenken nötig. Es braucht ein positives Menschenbild und den Willen, Mitarbeiter erfolgreich machen zu wollen. Das Unternehmen stellt dazu das Lernumfeld bereit. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Unternehmensziele und die individuelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter aneinander anzupassen. Das bedeutet konkret: Sie entwickeln mit dem Mitarbeiter gemeinsam konkrete Ziele und Maßnahmen. Diese sind konform mit den Unternehmenszielen, sie gelten für die kommenden drei bis sechs Monate und sind messbar formuliert. Mitarbeiterentwicklung funktioniert allerdings nur dann, wenn der Mitarbeiter grundsätzlich an einer Weiterentwicklung interessiert ist, Verantwortung für sein

Tun übernimmt und Veränderungen gegenüber offen ist. Denn jede Veränderung liegt in ihm selbst. Die Führungskraft kann Impulse geben und den Mitarbeiter anleiten, aber ihn nicht gegen seinen Willen verändern.

„Systematische Kompetenzentwicklung spart Kosten.“

Als Führungskraft bewegen Sie sich selber in den Dimensionen Denken, Wollen und Fühlen, die Sie in Einklang bringen müssen, ohne eine zu vernachlässigen:

- **Denken** bedeutet, Situationen richtig analysieren und einschätzen zu können.
- **Fühlen** ist die Basis, um mit anderen in Beziehung zu treten und zu kommunizieren.
- **Wollen** nährt sich aus Entschlossenheit und der Fähigkeit, sachgerechte Entscheidungen zu treffen.

Unternehmerisches Denken fördern

Als Führungskraft sollten Sie bei sich selbst und bei Ihren Mitarbeitern unternehmerisches Denken kontinuierlich fördern. Unternehmerisches Denken heißt, nicht nur die eigene Abteilung, sondern die Firma als Ganzes und deren Abläufe zu verstehen, Geschäftstrends aufzuspüren und zu vermarkten. Auch an Ihrem Selbstmanagement (Zeit, Ressourcen, Fachkenntnis) sollten Sie täglich arbeiten. Zudem müssen Sie und Ihre Mitarbeiter die eigenen Produkte gut kennen, sich mit ihnen identifizieren und sie laufend verbessern wollen.

Beziehungen managen

Ohne ein solides Beziehungsgefüge kann keine Führungskraft mit ihrem Team erfolgreich sein. Beziehungen und Kommunikation zu fördern und auszubauen, ist daher eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften. Sie sind dafür verantwortlich, wie in Ihrem Team verbal miteinander umgegangen wird. Sie müssen Ihre Führungsgrundsätze transparent machen und sie vorleben. Auch sollten Sie darauf hinwirken, dass Mitarbeiter in der Lage sind, Konflikte professionell und konstruktiv zu lösen. Dazu müssen die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird, und sicher sein, dass sie von ihren Vorgesetzten angehört und ernst genommen werden. Die Führungskraft muss sie einbeziehen und nicht nur selbst ausgetüftelte Vorgaben umsetzen lassen. Führungskräfte, die Kompetenz in Sachen Beziehungsmanagement aufweisen, wissen um die Wichtigkeit ihrer Mitarbeiter und deren Wahrnehmung als Menschen. Sie sind in der Lage Vertrauen aufzubauen, das auf persönlicher Integrität und Loyalität basiert. Sie verstehen es, ihren Mitarbeitern Verantwortung zu übergeben und ihnen Selbststeuerung zu gestatten und zu ermöglichen.

Sich an Ergebnissen orientieren

Fußball und Business haben eines gemeinsam: Auf die Ergebnisse kommt es an, nicht auf das schöne Spiel. Zu häufig noch wird darauf hingewiesen, wie intensiv und mit wie vielen Stunden Zeitaufwand sich ein Mitarbeiter abgemüht hat. Dabei ist das gar nicht wichtig; was zählt, sind die Ergebnisse, nicht die Arbeitsstundenbilanz. Es ist die Aufgabe einer Führungskraft, mit ihren Mitarbeitern auf Resultate hinarbeiten und entsprechende Ziele zu setzen. Allerdings darf dies nicht in Rücksichtslosigkeit ausarten: Leistung und Resultate müssen normengerecht und mit Rücksicht auf andere erreicht werden. Über Leichen zu gehen ist tabu. Eine gute Führungskraft gesteht ihren Mitarbeitern zu, Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Wenn Fehler passieren, sucht sie nicht den Schuldigen, sondern konzentriert sich auf die Ursachen und deren Behebung. Wer sich nicht trauen darf, auch mal Fehler zu machen, kann sich kaum verbessern.

Prioritäten setzen

Wer nicht gelernt hat, sinnvoll Prioritäten zu setzen, wird sich im Geschäftsleben schwertun. Besonders als Führungskraft, die vielen Anforderungen gleichzeitig gerecht werden muss. Beim Priorisieren geht es immer darum, mit einer knappen Ressource (Zeit, Geld, Arbeitskraft, Maschinenkapazität) eine bestimmte Anzahl von Zielen zu erreichen, von denen alle wichtig sind.

„Führen heißt, Mitarbeiter erfolgreich machen zu wollen.“

Der Weg dahin beginnt mit der Fokussierung auf zunächst nur einige Ziele. Es kommt darauf an, wie mit einem Engpass umgegangen wird. Sie müssen die Auswirkungen ihrer Handlungen erkennen und bewerten, ihre weiteren Aufgaben identifizieren und bewerten und schließlich eine Entscheidung treffen, welche Aufgaben Sie sofort selbst erledigen können, welche später, und welche Aufgaben an andere delegiert werden. Wichtig ist, diese Entscheidungen sofort an alle Beteiligten zu kommunizieren. Beim Setzen von Prioritäten spielt der Dreiklang aus Richtigkeit, Dringlichkeit und Wichtigkeit eine Rolle, wobei sich „Richtigkeit“ auf die Übereinstimmung einer Entscheidung mit Normen, Werten und Unternehmensgrundsätzen bezieht.

Effektive Teams bilden

Zu den Aufgaben von Führungskräften gehört es auch, leistungsstarke Teams zusammenzustellen und deren Arbeitsfähigkeit zu unterstützen. Jedes neu zusammengestellte Team durchläuft vier Phasen: Orientierung, Konfrontation, Kooperation und Wachstum. In den ersten beiden Phasen muss sich das Team finden und zusammenraufen, die Rollenverteilung wird festgelegt. In Phase drei ist das anfängliche Gegeneinander überwunden und die Arbeitsfähigkeit stellt sich ein. In der vierten Phase erreicht das Team seinen Leistungshöhepunkt.

„Zeitgemäße Führung lebt immer stärker von Wertschätzung, Kommunikation und Beziehungsmanagement.“

Aufgabe der Führungskraft ist es, das Team in allen Phasen zu unterstützen. Dies geschieht insbesondere im Bereich der Kommunikation. Vermitteln Sie Ihren Leuten, dass das gegenseitige Zuhören oberstes Gebot ist. Alle Teammitglieder sind gleichwertig und werden in die Entscheidungsfindung einbezogen. Der Umgang miteinander sollte partnerschaftlich und von Wertschätzung geprägt sein. Als Führungskraft können Sie dies durch Ihr eigenes Verhalten vorleben und im Team verankern. Persönliche Gespräche sollten Sie immer der Kommunikation via E-Mail vorziehen, das fördert Sympathie und Vertrauen.

Mit Ungewissheit umgehen

Niemand mag sie: unklare, ungewisse und mehrdeutige Situationen. Ob eine Firma vor einer Umstrukturierung steht, ein Kunde kurz vor dem Absprung oder ob ein Chefwechsel bevorsteht – all dies gehört zum üblichen Geschäftsgeschehen, sorgt aber für Verwirrung und lässt Ängste aufkommen. Gerade Führungskräfte sind täglich mit solchen Situationen konfrontiert und müssen doch handlungs- und entscheidungsfähig bleiben.

„Management ist zu 90 % Kommunikation.“

Nicht immer reicht die Zeit, um sämtliche Faktoren für eine fundierte Entscheidung zusammenzutragen. Um auch unter Unsicherheit gute Entscheidungen zu fällen, brauchen Führungskräfte einen Mix aus Fach- und Unternehmenskenntnis, Selbstvertrauen und Durchsetzungsvermögen. Die Schwierigkeit liegt letztlich nicht in der Entscheidung selbst, sondern im Umgang mit ihren Auswirkungen. Je reifer und erfahrener die Führungskraft ist, desto leichter fällt ihr in der Regel der Umgang mit ungewissen Situationen.

Andere motivieren

Es gibt kein Patentrezept, um andere zu motivieren. Motivation beginnt bei einem selbst und bei der eigenen Einstellung zum Job und zu den Mitmenschen. Wer als Führungskraft selbst nicht motiviert ist, wird auch sein Team kaum beflügeln. Führungskräfte können durch Vorleben der eigenen Werte, durch gute Kommunikation (vor allem durch Zuhören!), durch klare Ziele, Lob, Anerkennung und echtes Interesse an ihren Mitarbeitern punkten – und sie so auch motivieren. Was hingegen jegliche Motivation abwürgt, ist die Weitergabe vertraulicher Informationen, übermäßige Kontrolle, spärliches Lob und mangelndes Interesse an den Menschen, die mit Ihnen zusammenarbeiten. Extrem kontraproduktiv sind abwertende Kommentare – selbst wenn die kritisierte Person gerade nicht anwesend ist.

Kundenorientierung

Kundenorientierung hat zwei Aspekte: zum einen die generelle Orientierung des Unternehmens an den Wünschen der Kunden, zum anderen die Kundenorientierung der Mitarbeiter. Beide Aspekte sollten Sie aktiv fördern. Für Unternehmen gilt: Es geht heute nicht mehr so sehr darum, wie das Unternehmen den Markt beurteilt, sondern darum, wie der Kunde die Leistungen des Unternehmens beurteilt. Die Unternehmen werden sich in Zukunft noch stärker als bisher immer wieder neuen Kundenbedürfnissen und -wünschen anpassen müssen.

„Mutige Manager dienen, sie herrschen nicht.“

Dazu ist bei Management und Mitarbeitern Flexibilität und Veränderungswille nötig. Erst wenn der Kunde der eigentliche Antriebsfaktor des Unternehmens ist, stimmt die Ausrichtung. Bei den Mitarbeitern muss daher die Einstellung zum Kunden stimmen. Nicht: „Hilfe, Kunde will etwas!“, sondern: „So kann ich das Problem des Kunden am besten lösen.“ Dazu brauchen die Mitarbeiter Handlungsspielraum und Verantwortung ebenso wie die Wertschätzung und Unterstützung durch den Vorgesetzten. Wenn den Mitarbeitern klar wird, welche Bedeutung jeder einzelne Kunde für das Unternehmen hat, ist der Servicegedanke relativ leicht zu verankern. Fragen Sie Ihre Kunden, in welchen Bereichen Sie unzufrieden mit der Firma sind – fragen Sie nicht nach der Zufriedenheit, denn die manifestiert nur den Status quo, bringt aber keinen Impuls für Verbesserungen.

Mut tut Not

Mut ist eine wichtige Führungskompetenz, die vorgelebt und gefördert sein möchte. Mut ist unabdingbar, um Entscheidungen zu treffen, um zu kommunizieren und um Projekte umzusetzen. Er hilft dabei, Wahrheiten auszusprechen, offen zu kommunizieren und sich nicht hinter Phrasen oder Fachtermini zu verstecken. Auch wer Fehler in Kauf nehmen und dazu stehen will, wer querdenkt und Neues wagt, muss mutig sein.

„Fehler sind wichtiger Teil eines Lern- und Verbesserungsprozesses.“

Führungskräfte sind gut beraten, mit ihren Mitarbeitern zu reden, Fragen zu stellen, sich an die Verkaufsfront oder in die Produktionsräume zu wagen. Wer fragt, gewinnt – auch das Vertrauen der Mitarbeiter. Wer so mutig ist, zuzugeben, dass er nicht alles weiß, wirkt menschlich. Und wer so mutig ist, seine Mitarbeiter ohne Angst vor Verlust des eigenen Postens zu fördern, ist auf dem richtigen Weg, eine Führungskraft mit unschlagbarer Persönlichkeit zu werden.

Über den Autor

Peter Josef Senner, der Herausgeber dieses Buches, ist Trainer, Coach und Autor, u. a. des Buches *8 Erfolgsdisziplinen für Verkaufsleiter*. Mit seiner Trainer-Organisation Coaching Concepts entwickelt er Performance-Management-Systeme. Die Autoren des Buches sind allesamt Mitglieder dieser Organisation.
