

# Menschen, Produkte und Profite – Teil 10

## Elementare Gedanken zur Entwicklung von Führungskräften

Der Abschluss unserer Beitragsreihe „Menschen, Produkte und Profite“ soll versuchen, die bisherigen kurzen, praxisbezogenen Tipps und Hinweise zum Führungsalltag durch einzelne grundsätzliche Anmerkungen zu diesem Thema zu ergänzen, um Wesentliches zu diesem Thema nicht unausgesprochen zu lassen.

Wenn wir von „Führungskräfteentwicklung“ sprechen, so muss unterschieden werden zwischen der betrieblichen und persönlichen Seite dieser Aufgabe. Noch viel zu häufig sehen etliche Führungskräfte in erster Linie die Hauptverantwortung für ihre persönliche Weiterqualifizierung im Verantwortungsbereich ihres jeweiligen Vorgesetzten – vor allem in größeren mittelständischen Betrieben und zum Teil extrem ausgeprägt im Konzern.

Die mittlerweile entwickelten, angehäuften „Personalentwicklungsinstrumente“, wie Fördergespräche, Führungskräftebeurteilungen, Zielvereinbarungsgespräche, oder „Januargespräche“, die sicherlich existenzberechtigt sind und von mehr oder minder diesbezüglich „motivierten“ Führungskräften durchgeführt werden, suggerieren zumeist – allein schon durch die Tatsache ihrer Durchführung und ihrer Dokumentation – eine Erfolgsgarantie. Sehr oft unausgesprochen dabei bleibt die Voraussetzung der Eigenverantwortung – oder „Selbstverantwortung“, die im Bewusstsein der betreffenden Führungskraft vorhanden und „wirksam“ sein muss, um die vereinbarten Ziele erreichen zu können.

Die betreffende „Formel“ dazu lautet: Entwicklungserfolg = 1/3 Vorbereitung, 1/3 Durchführung und 1/3 Nachbereitung aller Aktivitäten auf der Basis gelebter Selbstverantwortung, Eigeninitiative und klar definierter, realistischer Entwicklungsziele.

### „Anforderungsprofile“ oder „Die ideale Führungskraft“?

Frischen Wind mit zum Teil durchaus „polemisch“ zu nennenden Anmerkungen brachte Fredmund Malik (Führen – Leisten – Leben – erschienen bei Campus) in

die Diskussion, hinsichtlich der Zweck- und Sinnhaftigkeit festgelegter Anforderungsprofile für Führungskräfte. Indem er „Die ideale Führungskraft?“ als falsch gestellte Frage „entlarvt“ und stattdessen vorschlägt zu fragen: Was ist eine wirksame Führungskraft? ironisiert er: „Eine Führungskraft braucht keine Kreuzung aus antiker Feldherr, Nobelpreisträger oder Showmaster zu sein. Sie muss lediglich „wirksam“ sein.“ Der Schlüssel zu den Leistungen „wirksamer Mensch“ liegt nach seiner Einschätzung in der Art ihres Handelns und nicht in der Persönlichkeit, im Charakter, in der Bildung oder der sozialen Herkunft. „Wirksame“ Menschen zeichnen sich laut Malik dadurch aus, dass sie sich bewusst oder unbewusst von Regeln und Grundsätzen leiten

lassen und wichtige Aufgaben mit Sorgfalt und Gründlichkeit erledigen. Außerdem arbeiten sie methodisch/systematisch und setzen ihre „Werkzeuge“ professionell ein. Natürlich ist die Versuchung groß, auch mit diesen Grundeigenschaften einen Idealtypus zu definieren, doch wir sollten uns bewusst sein, dass wir diese Führungskraft in der realen Welt vermutlich nicht finden werden.

Unserer Meinung nach kann und darf diese Relativierung von Anforderungsprofilen für Führungskräfte jedoch nicht in einen Verzicht auf persönliche Standortüberprüfungen münden, bei denen es um Klärung und Bewusstmachung von persönlichen Stärken und Schwächen im fachlichen und sozialen Umgang mit sich selbst und mit Mitarbeitern gehen muss. Denn nur auf dieser Basis kann eine wie oben angesprochene persönlich initiierte, eigenverantwortliche persönliche Weiterqualifizierung als Führungskraft stattfinden.

Auf die Frage: „Wovon ist Ihr Erfolg als Führungskraft abhängig?“ hören wir öfter Behauptungen und Argumente, die die Führungskraft in ihrer Abhängigkeit von äußeren, nicht zu beeinflussenden „Umständen“ beschreiben. Das zeigt, dass sich Führungskräfte nicht selten eher als „Opfer“ denn als selbstverantwortlicher „Täter“ sehen. Die positiven beziehungsweise negativen Voraussetzungen eigener fachlicher, sozialer Qualifikationen zum abgefragten Zeitpunkt als Erfolgsfaktoren sind kaum präsent. Und gerade diese Fähigkeit, sich selbst in seiner aktuellen „Wirksamkeit“ objektiv beschreiben zu können, scheint im Kontext der Entwicklung von Führungsqualifikationen unter Wert behandelt zu werden. Das Schaubild auf Seite 11 oben – als Produkt langjähriger Trainings und somit

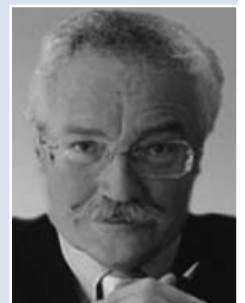
### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungsmaßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungsstrukturen sollen

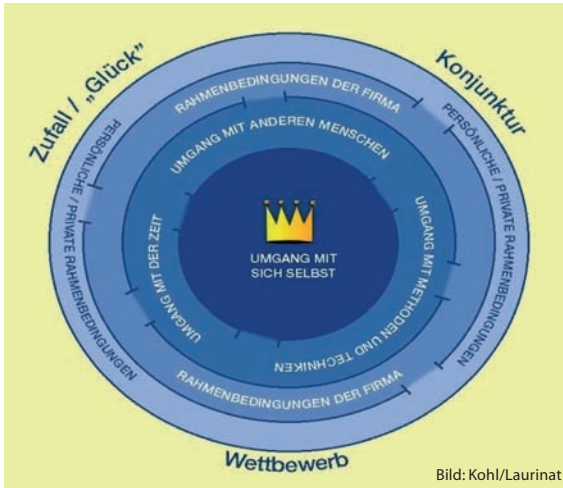


interessierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
www.menschen-  
oberflaechen.de



Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
www.laurinat-  
menschen.de



Den größten Einfluss haben wir auf uns selbst und die Menschen in unserem direkten Umfeld. Aber auch auf die Rahmenbedingungen in der Firma besteht Einfluss. Konjunktur und Wettbewerb sind jedoch „Konstanten“ von außen.

Entwicklungsarbeit – ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von zu beeinflussenden, und nicht zu beeinflussenden Erfolgsfaktoren von „Führungsarbeit“.

### Zum „Umgang mit sich selbst“

Trivial aber nachvollziehbar und begreiflich: „Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen“. „Sich selbst führen können“ als gelebter Anspruch an sich selbst sollte ein sehr bewusster Prozess sein – zumeist ist er es aber nicht.

Vor allem in Einstellungsgesprächen, bei der Besetzung von ausgeschriebenen Führungsfunktionen, müssen wir leider immer wieder feststellen, wie schwach ausgeprägt die Fähigkeit ist, sich selbst hinsichtlich eigener führungsrelevanter Stärken/Schwächen

beschreiben zu können, Aussagen hinsichtlich eigener Zielperspektiven zu machen und sich in seiner kommunikativen Wirkung auf andere zu beschreiben sowie Auskunft über eigene „Werte“ geben zu können.

Unzweifelhaft sollte jede Führungskraft in der Lage sein, vor dem Hintergrund eines vorhandenen „Selbst-Bewusstseins“ diese Fragen sich selbst beantworten zu können. Insofern sollte aus unserer Sicht „Selbst-Bewusstsein“ definiert sein als die Bereitschaft und Fähigkeit „sich seiner selbst bewusst zu sein“. Nur mit dieser Fähigkeit ausgestattet, ist es unserer Meinung nach möglich, sich Antworten auf die Frage geben zu können: „Wie gehe ich eigentlich

mit mir selbst um“? Dabei wären konkret im einzelnen folgende Ist-Zustände kritisch zu hinterfragen: Wie achtsam gehe ich mit meinen Energiereserven um? Wie viel Zeit investiere ich in mich selbst? Was will ich eigentlich erreichen? Welchen Mitteleinsatz betreibe ich? Unterfordere oder überfordere ich mich dabei? Wie gehe ich mit den Signalen meines persönlichen Frühwarnsystems um? Wie wichtig nehme ich mich? Nehme ich mich zu wichtig? Nehme ich mich nicht wichtig genug? Was gehört zu meinen wichtigsten Führungsaufgaben?

Hand auf’s Herz! Wie würden Sie selbst diese Fragen spontan beantworten? Dabei gehen wir davon aus, dass ein klares, ausgeprägtes und vor allem praktiziertes Aufgabenverständnis der Schlüssel für vielfältige Erfolgsfacetten wirtschaftlichen Handelns darstellt. Sie würden sich wundern, welche

Schwierigkeit es „gestandenen“ Führungskräften bereitet, die oben gestellten Fragen zu beantworten. Auf Basis unseres Erfahrungshorizonts zeichnet sich eine besonders wirksame Führungskraft durch die Verinnerlichung folgender Hauptaufgaben/Prioritäten aus:

- Das Erreichen definierter Ziele, sowohl wirtschaftlich, als auch organisatorisch und entwicklungsbezogen.
- Die Rahmenbedingungen für die Zielvereinbarung ihrer Mitarbeiter optimal zu beeinflussen.
- Das reifegradspezifische Fordern und Fördern der Mitarbeiter/innen im Sinne der Unternehmens- und persönlichen Ziele.

### Ausblick

Wir möchten uns zum Abschluss unserer kleinen Beitragsreihe zum Thema „Personalentwicklung“ bei unseren Lesern für ihr Interesse und die persönlichen Rückmeldungen bedanken.

Unser Ziel war es, Anregungen und Diskussionsstandpunkte für den „Führungsalltag“ zu liefern, auch um die eigene Arbeitsweise konstruktiv, aber kritisch zu hinterfragen. Denn bereits eine Reflektion des eigenen Führungsstils führt nach unseren Erfahrungen zu positiven Veränderungen und Verbesserungen.

Weitere Fragen zu den Kolumnen „Menschen, Produkte und Profite“, auch zur betrieblichen/organisatorischen Umsetzung in Ihrem Unternehmen beantworten wir gerne auch persönlich.

Aus dem Ruhrgebiet ein fröhliches „Glück Auf“ und aus Solingen „eine gute Zeit und frohes Schaffen“.

Dieter Laurinat und Wolfgang Kohl