

Ein Erfolgsfaktor wird selten beurteilt

# Führungskompetenz

Von Hans Fischer

*Im Gesetz ist es klar geregelt: Der Verwaltungsrat ist als Organ im Rahmen der gesetzlichen Auflagen verantwortlich, dass die Führungsorganisation, die Führungsinstrumente und die Führungskräfte auf ihre Wirksamkeit überwacht werden müssen. Doch wird diese Aufgabe wirklich wahrgenommen?*

**D**er Hauptzweck jeder Organisation ist es, Ressourcen in Nutzen zu transformieren. Dabei ist Führung der entscheidende Treiber, und in jeder Organisation liegt der Anteil an Führungskräften bei etwa 10 bis 15 Prozent des gesamten Mitarbeiterbestandes. Führungskräfte sind jedoch die Entscheidungs-

ten. Nur sind Führungs- beziehungsweise Entscheidungsfehler von Führungskräften in der Regel von grösserer Tragweite als Ausführungsfehler auf unterer Ebene. Zudem sind Führungsfehler hierarchieabhängige Führungsrisiken (Grafik 1). Dieser Tatsache muss Rechnung getragen werden.

## Führungsrisiken erfassen

Welches sind nun konkrete Führungsrisiken? Grundsätzlich treten Führungsrisiken auf zwei Ebenen auf: einerseits auf der strategischen (= Unternehmensführung) und andererseits auf der operativen Führungsebene (=Mitarbeiterführung).

Auf der strategischen Ebene geht es primär um die Führungsorganisation und um vorhandene oder fehlende, beziehungsweise wirksame oder unwirksame Führungsinstrumente, während auf der operativen Ebene in erster Linie die Führungsqualität sämtlicher Führungskräfte eine zentrale Rolle spielt.

## Strategische Ebene

Effektive, das heisst wirksame Führungsinstrumente bilden die

Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie, von Projekten und den zahlreichen Massnahmen in einer Organisation. Zur Erfassung der strategischen Führungsrisiken wird somit das gesamte Führungsinstrumentarium einer Organisation nach ganzheitlichen Gesichtspunkten bewertet, zum Beispiel

- Leitbild
- Wertesystem
- Führungspolitik
- Zielvereinbarungssystem
- Gehaltssystem
- Mitarbeiterbeurteilungssystem
- Aufbaustruktur (Organigramm)
- Ablaufstruktur (Prozesse)
- Interne Kommunikation

Dabei soll – nebst der formalen Bewertung des Instrumentariums (Effektivität, Stand der Technik, Professionalität usw.) – auch beispielsweise beurteilt werden, wie

die einzelnen Führungsinstrumente im Arbeitsalltag gelebt, gepflegt und weiterentwickelt werden.

Die praktische Erfahrung zeigt immer wieder – und dies wird von vielen Führungskräften bestätigt –, dass insbesondere bei den Führungsinstrumenten viel Verbesserungspotenzial besteht. Man begründet dann das Aufschieben der Problemlösung viel-

## Mit geringem Aufwand zu wichtigen Erkenntnissen

fach mit mangelnder Zeit. Dazu fällt einem sogleich die bekannte Anekdote ein: Ein Spaziergänger trifft im Wald auf einen Holzfäller, der mühsam versucht, mit einer stumpfen Säge einen dicken Baum zu fällen. Der Spaziergänger tritt näher heran, um zu sehen, warum der Holzfäller sich so abmüht, und sagt zu ihm: «Entschuldigen Sie, schleifen Sie doch das Sägeblatt, dann gehts viel schneller!» Darauf stöhnt der Holzfäller: «Dafür habe ich keine Zeit – ich muss sägen!»

Es geht bei den Führungsinstrumenten nicht um Perfektion, aber mit unwirksamen

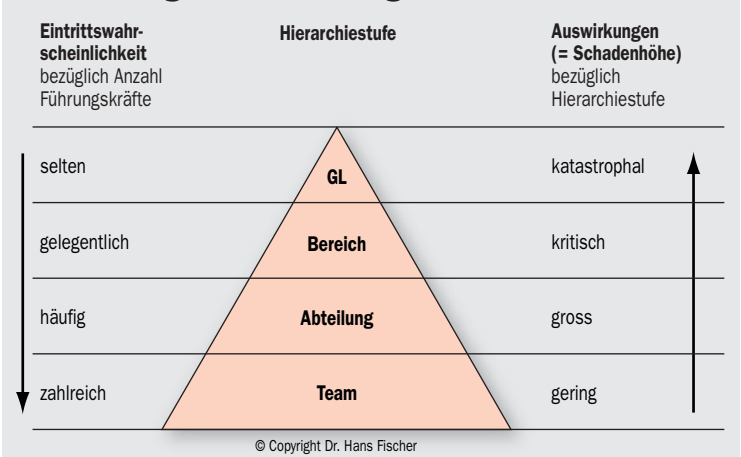
## Risiko Führungsinkompetenz

träger und daher die wichtigsten Multiplikatoren, um die Strategie, Projekte und Massnahmen erfolgreich umzusetzen. Weder Führungskräfte noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind jedoch dagegen gefeit, fehlerfrei zu arbei-

**Dr. Hans Fischer**, Rietstrasse 55, CH-8444 Henggart, Tel. +41 (0)52 319 21 00, hans.fischer@bbp-beratung.ch, www.bbp-beratung.ch.  
 Fachbücher des Autors: «Nachhaltig führen lernen», vdf ETH-Verlag, Zürich, 2004, ISBN 3-7281-2930-5, «HR-Management als Prozess», Verlag Industrielle Organisation, Zürich, 2004, ISBN 3-85743-718-9.

## Auswirkungen von Führungsfehlern

Grafik 1



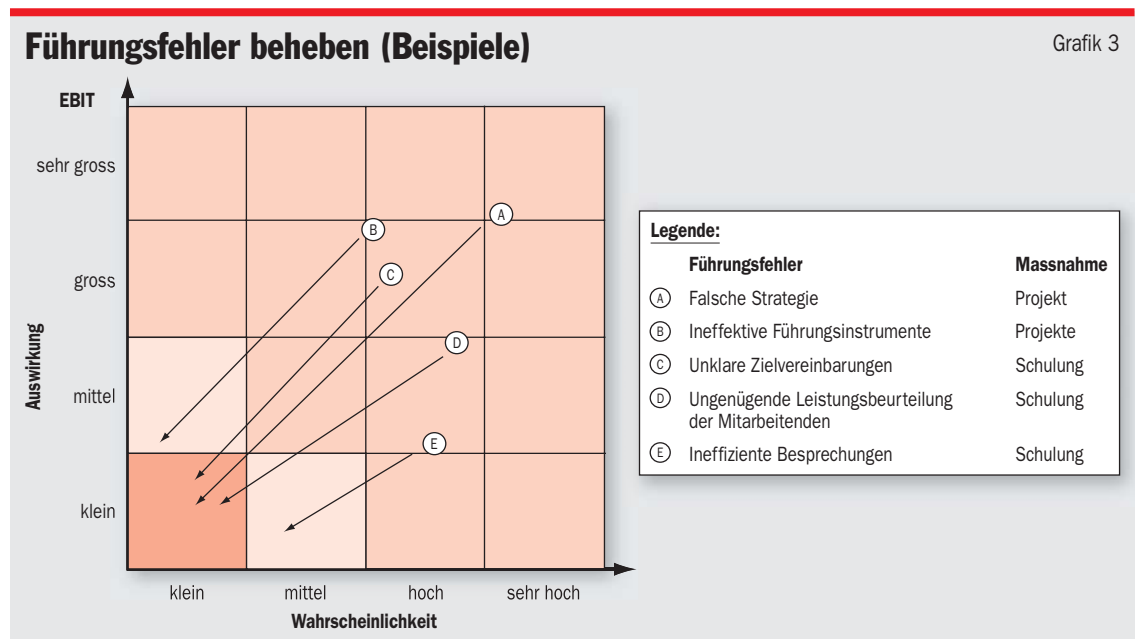
Führungsinstrumenten wird der Unternehmenserfolg stark reduziert.

**Operative Ebene**

Für die operative Führung stellt die Summe der Führungsfehler (Grafik 2) und der fehlenden Führungskompetenzen aller Führungskräfte das grösste Führungsrisiko dar. Oder positiv formuliert: Je höher die Führungskompetenz beziehungsweise -qualität aller Führungskräfte einer Organisation, desto höher ist die Führungswirksamkeit. Diese wiederum ist der grösste Treiber für die Produktivität, Rentabilität oder den EBIT einer Organisation.

Zur Ermittlung der Führungskompetenz sollten alle Führungskräfte einer Organisation mit einem wirksamen und effizienten Verfahren beurteilt werden. Jede Führungskraft wird anhand eines standardisierten Kriterienkatalogs, einem Führungscockpit, durch den direkten Vorgesetzten mit externer Unterstützung differenziert beurteilt.

In der Auswertungsphase werden sämtliche Führungsfehler in der Risikomatrix Wahrscheinlichkeit vs. Auswirkung (Grafik 3) zusammengefasst und zu Hauptrisiken verdichtet. Danach kann das Verbesserungspotenzial bezüglich der Führungskompetenzen herauskristallisiert werden. Auf dieser Basis können konkrete Massnahmen bezüglich Führungsinstrumenten und differen-



zierten Trainingsmassnahmen für die Führungskräfte erarbeitet werden.

**Führungscockpit PENTA®**

Mit dem Führungscockpit PENTA® – einem Auditverfahren – wird einerseits das Führungsinstrumentarium analysiert und andererseits das operative Verbesserungspotenzial ermittelt und aufgezeigt. Die Führungsinstrumente werden formell im Sinne eines Vergleichs mit Benchmarks und bezüglich «gelebt werden» mittels Befragung untersucht.

Bei den operativen Führungsrisiken basiert der Audit auf der anonymen Selbstdeklaration der Führungskräfte und auf der strukturierten Befragung (durch externe Berater). Aus dem Ergeb-

nis resultiert ein Vorschlag mit einem differenzierten Massnahmenkatalog. Es muss dann letzt-

lich das Ziel sein, die vorgeschlagenen Massnahmen in nützlicher Frist umzusetzen. ■

**Typische Führungsfehler**

Grafik 2

- fehlende Wertorientierung
- Fehlentscheide
- Fehlbesetzungen von Führungsfunktionen
- missverständliche Kommunikation
- nicht ausreichend kommunizierte Erwartungshaltungen
- Vertragen von unangenehmen Entscheidungen
- unklare Zielvereinbarungen
- ungenügendes Durchsetzungsvermögen
- ungenügende Förderung der Mitarbeitenden
- mangelnde Eigeninitiative
- ungenügende Arbeitsmethodik
- unprofessionelle Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden
- ungenügende Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden
- inkompetente Durchführung von Kritikgesprächen
- Dulden von Pflichtwidrigkeiten
- ineffiziente Besprechungen
- Abblocken von Mitarbeitervorschlägen
- mangelhafte Aufgabenvorbereitung