

Risiko Führungskraft

Führungsrisiken messen

Führungsinkompetenz verursacht Schäden in Milliardenhöhe. Der Schlüssel zu einer besseren Führung ist das Kennen der Führungsrisiken des gesamten Kaders.

von Dr. Hans Fischer (*)

Fast alle unternehmerisch relevanten Risiken werden in jeder Organisation periodisch und systematisch erfasst. Nicht so das Risiko mit der grössten «Hebelwirkung», das Führungsrisiko. Dies wird praktisch nie systematisch beurteilt. Eigentlich erstaunlich, wenn man weiss, dass Führungsrisiken auf Führungsinkompetenz zurückzuführen ist. Jedermann kennt den geäusserten Ausspruch: «Das ist ein Führungsproblem!»

Inkompetenz der Führung

Es ist praktisch ein Naturgesetz, dass, wo gearbeitet wird, Fehler verursacht werden. Desgleichen entstehen Fehler in der Führungsarbeit. Nur wirken sich Führungsfehler sehr negativ auf die Motivation einer grösseren Zahl von Mitarbeitenden aus und verursachen daher verdeckte Kosten, die nicht in

der Buchhaltung erfasst werden. Leider, denn sonst sähen sich die Verantwortlichen eher gezwungen zu reagieren. Eine ausgesprochene Führungsinkompetenz verursacht Schäden von beträchtlichem Ausmass. Obwohl der Führungsalltag zeigt, dass auch erfahrene Führungskräfte bei ihren Entscheidungen keinen 100-prozentigen Erfolg haben, muss es das Ziel aller Führungskräfte sein, Führungsfehler zu reduzieren, die Trefferquote beim Entscheiden zu erhöhen und die Führungskompetenz generell nachhaltig zu verbessern. Damit können die Führungsrisiken gezielt reduziert werden. Dies verbessert gleichzeitig die Mitarbeiter-Motivation und steigert den Unternehmenserfolg.

Gemäss den regelmässig weltweit durchgeführten Untersuchungen des Gallup-Instituts sind – stellvertretend für Deutschland – nur 16 Prozent der Mitarbeitenden engagiert, während 69 Prozent unengagiert und 15 Prozent gar aktiv unengagiert sind. Als Grund wird ungenügende Führungskompetenz genannt. Als Abhilfe werden klar bessere Führung und Motivation der Mitarbeitenden verlangt. Der volkswirtschaftliche Schaden wird allein in Deutschland auf einige Milli-

arden Euro beziffert. Es muss also das Ziel sein, die Führungsrisiken von allen Führungskräften zu erfassen, um die Führungskompetenz differenziert und nachhaltig verbessern zu können.

Wirksame Führung multiplizieren

Eine gute Führung (Leadership) ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Folglich wird in die Erhöhung der Führungskompetenz investieren, wer erfolgreich sein will. Investieren heisst, die gesamte Führungsmannschaft schulen, nicht nur den Geschäftsführer oder nur die Teamleiter. Eine Person allein kann kaum Verbesserungen bewirken. Jede Führungskraft muss die Gelegenheit erhalten, sich Führungswissen anzueignen, praktisch zu führen und seine persönlichen Führungsfähigkeiten systematisch zu verbessern. Auf diese Weise wird wirksame Führung multipliziert. Dadurch entsteht die grosse



Hans Fischer

Hebelwirkung, mit der Leader auf allen Führungsebenen gestalten, lenken und umsetzen. Erfolgreiche Organisationen verdanken ihren Erfolg vorbildlichen Führungskräften (Leadern) auf allen Stufen. Leader weisen die Richtung, Leader formen die Kultur und Leader wecken positive emotionale Energie bei den Mitarbeitenden. Nur Leader erzielen nachhaltige Führungswirkung. Dies eben deshalb, weil sie sich auch mit den Führungsrisiken in ihrer Organisation befassen.

Strategisch Risiken erfassen

Wie sollen nun die Führungsrisiken erfasst und reduziert werden? Grundsätzlich treten Führungsrisiken auf zwei Ebenen auf: einerseits auf der strategischen (Unternehmensführung) und andererseits auf der operativen Führungsebene (Personalführung).

Auf der strategischen Ebene geht es primär um vorhandene oder fehlende bzw. wirksame oder unwirksame Führungsinstrumente. Zur Erfassung der strategischen Führungsrisiken wird das gesamte Führungsinstrumentarium einer Organisation nach ganzheitlichen Gesichtspunkten bewertet. Dabei wird von externer Seite beurteilt, wie das Leitbild, das Wertesystem, die Geschäftspolitiken, die interne Kommunikation, das Mitarbeiter-Beurteilungssystem und das Vorgesetzten-Feedback-System gelebt werden.

Bei der operativen Führung stellt die Summe der ungenügenden Führungskompetenzen aller Führungskräfte das grösste Führungsrisiko dar. Zur Ermittlung dieser Führungs-

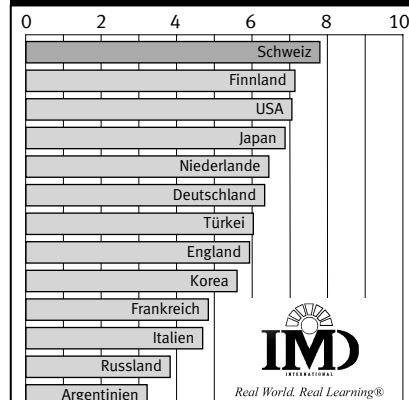
risiken werden alle Führungskräfte einer Organisation bezüglich ihrer Führungskompetenz mit einem wirksamen und effizienten Verfahren beurteilt. Jede Führungskraft wird anhand eines standardisierten Rasters durch den direkten Vorgesetzten differenziert beurteilt; dies bezüglich seiner Führungs- und Projektleitungserfahrung sowie seiner Führungsausbildung und -weiterbildung. Selbstverständlich müssen die Führungskräfte vorgängig über Zweck und Nutzen der Beurteilung informiert werden.

In einer vorbildlichen Organisation wird jede Führungskraft bezüglich ihrer Führungskompetenz beurteilt: jede Führungs-

(Fortsetzung auf Seite 3)

Motivation am Arbeitsplatz

Ausprägung der Motivation



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2005 www.imd.ch/wcy

kraft durch ihren direkten Vorgesetzten bis zum CEO, der durch den Verwaltungsrat beurteilt wird. Nachhaltig erfolgreiche Organisationen beurteilen ihre Führungskräfte zudem nicht nur bezüglich des finanziellen Erfolgs sondern auch wie sie das vereinbarte Wertesystem leben.

Konsequent entlassen

Das Vorleben dieser Werte wird in gleichem Masse honoriert wie die finanzielle Zielerreichung des eigenen Führungsbereiches. Führungskräfte werden so in letzter Konsequenz nicht nur entlassen, wenn sie ihre finanziellen Ziele nicht erreichen, sondern auch wenn sie die vereinbarte Werteorientierung nicht vorleben. Ein Beispiel für diese konsequente Haltung stellt der erfolgreiche Konzern General Electric dar unter seinem langjährigen CEO Jack Welch. Diese Erkenntnis steht leider erst am Anfang und muss sich noch durchsetzen.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen sich bewusst werden, dass sich eine hohe Kunden- und Mitarbeiterorientierung nur mit Führungskräften erreichen lässt, die von den Mitarbeitenden auch ernst genommen werden.

Verantwortliche Führungskräfte in Verwaltungsräten und in Geschäftsleitungen müssen die Führungsrisiken in ihren Organisationen kennen, um gezielte Massnahmen zu veranlassen und um den Unternehmenserfolg nicht unnötig zu gefährden. Der um ein Vielfaches höhere Nutzen steht in keinem Verhältnis zum geringen Aufwand mit dem sich das Führungsrisiko einer Organisation mittels griffigem Führungscockpit ermitteln lässt, um wirksame Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung des Führungserfolges einzuleiten.

(*) *Hans Fischer ist Inhaber und Geschäftsführer von «performance by leadership» in Marthalen sowie Autor von praxisorientierten Fachbüchern.*

(www.fischer-pbl.ch, info@fischer-pbl.ch)