

Vielfach unterschätzt

In Organisationen werden mittels SWOT-Analyse externe Chancen und Risiken sowie interne Stärken und Schwächen periodisch beurteilt. Wie aber steht es mit den internen Risiken und insbesondere mit den Managementrisiken beziehungsweise der Führungsqualität? Nach eigenen Beobachtungen und Erfahrungen werden diese noch zu wenig systematisch beurteilt.

Bild: Pixelquelle

VON HANS FISCHER

Wo gearbeitet wird, passieren Fehler!», daher werden auch in der Führungsarbeit Fehler toleriert. Es ist aber entscheidend, ob der Erfolg in der Führungsarbeit bei 95 oder bei 60 Prozent liegt. Der Beitrag soll Geschäftsleitungen (GL) und insbesondere Führungsverantwortliche bezüglich Managementqualität sensibilisieren nach dem Motto «Was gefordert wird, wird auch gefördert!»

Bei der Behandlung der Managementqualität beziehungsweise des -risikos kann die Gefahr bestehen, dass sich vereinzelt Führungskräfte kritisiert fühlen könnten. Dies ist aber keineswegs die Absicht. Es geht in erster Linie um die zwei folgenden Punkte: Erstens soll einer Organisation der Nutzen einer kritischen Beurteilung der operativen und strategischen Managementrisiken aufgezeigt und zweitens sollen Führungskräfte aller Stufen auf mögliches Verbesserungspotenzial aufmerksam gemacht werden. Es geht klar nicht darum, in einem schwierigen Umfeld arbeitende Führungskräfte schlecht zu machen.

Was sind Managementrisiken?

Darunter fallen unwirksame und ineffiziente Führungsinstrumente wie beispielsweise Management-, Gehalts- und Beurteilungssysteme, vernachlässigte Personalentwicklung und ungenügende interne Kommunikation. Aber auch Risiken in der Aufbau- und Ablaufstruktur (Prozesse), der Verlust an Human Capital, organisationskulturelle Aspekte, nicht autorisierte Handlungen, Fluktuations- und Streikrisiken, Fehlentscheidungen und Prozessrisiken reduzieren die Produktivität der Organisation.

«Dies ist ein Managementfehler!», dieser Ausspruch ist geläufig, trifft jedoch nicht immer zu. In der Tat ist aber ein Grossteil von entscheidenden Fehlern in einer Organisation auf Managementfehler zurückzuführen. Und je rascher der Wandel und je tiefgreifender die Verände-

rungen sind, umso mehr häufen sich Management- und Führungsfehler und umso gravierender sind die Auswirkungen. Ob in der Wirtschaft, in der Verwaltung oder in Projekten, es ist unbestritten, dass ungenügende Managementkompetenzen die entscheidenden Risiken darstellen, unnötige Kosten verursachen und den Unternehmenserfolg massiv reduzieren.

Eine ausgesprochene Führungsinkompetenz verursacht Schäden von beträchtlichem Ausmass. Obwohl der Führungsalltag zeigt, dass auch erfahrene Führungskräfte mit ihren Entscheiden keinen hundertprozentigen 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 Managementrisiken gezielt reduziert werden. Dies wiederum verbessert gleichzeitig die Mitarbeiter-Motivation und -Zufriedenheit, erhöht die Kundenorientierung und steigert den Unternehmenserfolg.

Schon geringe Management-beziehungsweise Führungsfehler, die in Fehlentscheiden resultieren, können grosse Auswirkungen haben: von entscheidenden Kundenreklamationen bis hin zum Konkurs. Da Managementfehler – von unterschiedlicher Tragweite – tagtäglich vorkommen, müsste es ein zentrales Anliegen des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sein, die Managementrisiken systematisch zu erfassen, um konkrete Massnahmen einleiten zu können.

Mangelnde Führungskompetenz

Gemäss den regelmässig weltweit durchgeführten Untersuchungen des Gallup-Instituts sind 2006 – beispielsweise in Deutschland – nur 13 Prozent der Mitarbeitenden engagiert (motiviert, mit hoher emotionaler Bindung an die Organisation), während 68 Prozent unengagiert (Dienst nach Vorschrift) und 19 Prozent

gar aktiv unengagiert (innere Kündigung) sind. Welch traurige Bilanz! Als Grund wird ungenügende Führungskompetenz genannt; als Abhilfe werden klar bessere Führung und Motivation der Mitarbeitenden verlangt.

Der volkswirtschaftliche Schaden durch die «geringe emotionale Bindung» der Mitarbeitenden wird allein in Deutschland auf über 250 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. In einer 2006 publizierten Studie des gleichnamigen Instituts fehlten in Deutschland motivierte Mitarbeitende, also solche mit einer hohen emotionalen Bindung, lediglich 4,6 Tage pro Jahr wegen Krankheit und Unwohlsein, währenddem Mitarbeitende ohne emotionale Bindung an 7 Tagen fehlten. Allein dieser Unterschied verursacht Kosten von über 1,5 Milliarden Euro.

Es muss also das Ziel sein, die Führungsrisiken der Organisation und von allen Führungskräften zu erfassen, um die Führungskompetenz differenziert und nachhaltig verbessern zu können. Erst dann können Mitarbeitende optimal geführt werden, damit sie motiviert und kundenorientiert arbeiten.

Hohe Managementkompetenz

Hohe Managementkompetenz und eine gute Führung (Leadership) sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Folglich wird in die Erhöhung der Leadershipkompetenz investiert, wer erfolgreich sein will. Investieren heisst, die gesamte Führungsmannschaft schulen, nicht nur einen Teamleiter oder den Geschäftsführer.

Hans Fischer

ist Dr. sc. nat. ETH, dipl. Naturwissenschaftler ETH, dipl. Masch. Ing.-FH (HTL). Er hat langjährige Führungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeit in in- und ausländischen Unternehmen und ist Partner bei IPM Consulting, Zürich.
Kontakt: www.ipmconsulting.ch
E-Mail: fischer@ipmconsulting.ch

rer. Eine Person allein kann kaum Verbesserungen bewirken. Jede Führungskraft muss die Gelegenheit erhalten, sich Management-Know-how und Führungserfahrungen anzueignen, es anzuwenden und seine persönlichen Führungsfähigkeiten systematisch zu verbessern. Auf diese Weise werden wirksame Führung multipliziert und die Risiken minimiert. Dadurch entsteht die grosse Hebelwirkung, mit der Leader auf allen Führungsebenen gestalten, lenken und umsetzen!

Erfolgreiche Organisationen verdanken ihren Erfolg primär vorbildlichen Führungskräften auf allen Stufen sowie gut qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden. 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.

Ein repräsentatives Bild aus vielen durchgeführten Führungsschulungen sieht wie folgt aus: Auf einer Skala mit der vierstufigen Ausprägung sehr gut (++) , gut (+) , genügend (-) und ungenügend (- -) deklarieren die befragten Führungskräfte die Führungskompetenz in ihren Organisationen ausschliesslich in den Kompetenzstufen gut und genügend bis teilweise ungenügend. Folglich ist aufgrund kritischer Selbstdeklaration viel Verbesserungspotenzial bezüglich Führungskompetenz vorhanden!

Eine Studie von Siemens Deutschland (siehe Tabelle «Produktivitätsunterschied») belegt eindrücklich die grosse Bedeutung von Führungskräften einerseits und den grossen Produktivitätsunterschieden zwischen besten und schlechtesten Mitarbeitenden bezüglich vier unterschiedlicher Funktionen.

| PRODUKTIVITÄTSUNTERSCHIED ZWISCHEN DEM BESTEN UND SCHLECHTESTEN: | |
|--|-------------|
| Arbeiter | → Faktor 2 |
| Entwickler | → Faktor 6 |
| Verkäufer | → Faktor 14 |
| GL-Mitglied | → Faktor 20 |

Produktivitätsunterschiede (Studie Siemens Deutschland).

Führungsrisiken erfassen

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

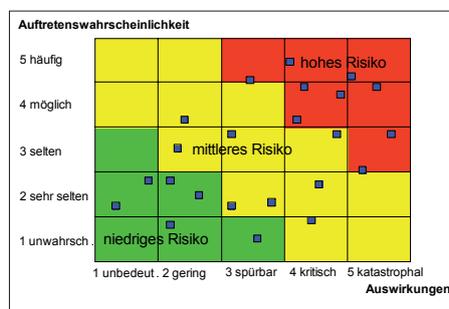
Auf der strategischen Ebene geht es primär um vorhandene oder fehlende beziehungsweise wirksame oder unwirksame und ineffiziente Führungsinstrumente. Zur Erfassung der strategischen Führungsrisiken wird das gesamte Führungsinstrumentarium (siehe Tabelle «Führungsinstrumente») einer Organisa-

tion nach ganzheitlichen Gesichtspunkten bewertet. Dabei wird (von externer Seite) – nebst der materiellen und formalen Bewertung des Instrumentariums – beispielsweise beurteilt, wie die einzelnen Führungsinstrumente im Arbeitsalltag gelebt werden.

| FÜHRUNGSINSTRUMENTE (AUSGEWÄHLTE BEISPIELE): |
|--|
| Leitbild |
| Wertesystem |
| Führungspolitik |
| Managementsystem |
| Zielvereinbarungssystem |
| Gehaltssystem |
| Mitarbeiterbeurteilungssystem |
| Aufbaustruktur (Organigramm) |
| Ablaufstruktur (Prozesse) |
| Interne Kommunikation |

Strategische Führungsrisiken bei Führungsinstrumenten.

Für die operative Führung stellt die Summe der fehlenden Führungskompetenzen aller Führungskräfte das grösste Managementrisiko dar. Zur Ermittlung dieser Führungsrisiken werden alle Führungskräfte einer Organisation bezüglich ihrer Führungskompetenz mit einem wirksamen und effizienten Verfahren beurteilt. Jede Führungskraft wird anhand eines standardisierten Kriterienrasters durch den direkten Vorgesetzten mit Unterstützung des externen Beraters differenziert beurteilt.



Operative Führungsrisiken (repräsentatives Beispiel einer Organisation).

Schritt zum Erfolg

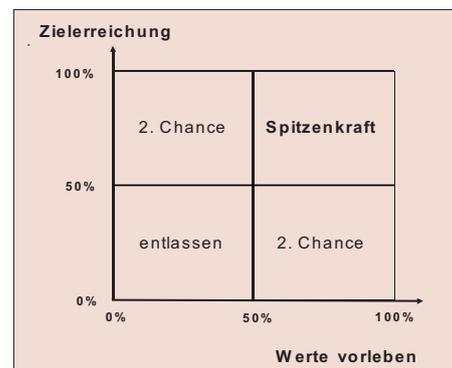
In einer vorbildlich geführten Organisation wird jede Führungskraft periodisch im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung bezüglich ihrer Führungskompetenz beurteilt: Jede Führungskraft durch ihren direkten Vorgesetzten bis zum CEO, der wiederum durch den Verwaltungsrat beurteilt wird. Nachhaltig erfolgreiche Organisationen beurteilen ihre Führungskräfte zudem nicht nur bezüglich ihres finanziellen Erfolgs, sondern auch wie sie das vereinbarte Wertesystem leben.

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

Literatur

Vom Autor stammen zwei praxisorientierte Fachbücher: «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 Kontakt: siehe Autorenportrait.

die vereinbarte Werteorientierung nicht vorleben (Grafik: «Zielerreichung»). Ein Beispiel für diese konsequente Haltung stellt der erfolgreiche Konzern General Electric dar, unter seinem langjährigen CEO Jack Welch. Diese Erkenntnis steht in der Wirtschaft leider erst am Anfang und muss sich noch durchsetzen.



Bewerten nach Zielerreichung und Werteorientierung.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen sich immer wieder vor Augen halten, dass sich eine hohe Kunden- und Mitarbeiterorientierung nur mit Führungskräften erreichen lässt, die über hohe Managementkompetenzen verfügen, die glaubwürdig sind und von den Mitarbeitenden auch ernst genommen werden.

Verantwortliche Führungskräfte in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen müssen die Managementrisiken in ihren Organisationen kennen, um gezielte Massnahmen veranlassen zu können 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 Managementcockpit ermitteln lässt, um wirksame Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung des Führungserfolges einzuleiten.

Verbesserungsmassnahmen

Aus langjährigen Führungs- und Beratungserfahrungen hat die IPM Consulting in ihrem Netzwerk mit dem Führungcockpit PENTA ein wirksames Instrument zur Ermittlung der Managementkompetenz beziehungsweise der Führungsrisiken entwickelt, welches die reale Situation objektiv aufzeigt. Das Führungscockpit PENTA ist ein halbquantitatives Verfahren zur Beurteilung der strategischen und operativen Managementrisiken. ■