

management & training

MAGAZIN FÜR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

7 | 2002

management & training

Trendwende im Management

**Unternehmensentwicklung:
Umfrage zu den aktuellen
Schlüsselqualifikationen
für Führungskräfte**

Sonderdruck

Umfrage unter Führungskräften

Seit mehr als zehn Jahren fordert nicht nur die deutsche Wirtschaft eine Trendwende bei den Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte, um Unternehmen zukunftsfähig zu halten. Noch immer wird der nötige Wertewandel als Werteverlust verkannt und ein Weg der schnellen Lösungen gesucht. In diesem Beitrag stellen wir Ihnen eine neue Studie vor, die sich mit Unternehmen und Führungskräften auseinandersetzt, von denen es schon viele erfolgreich anders machen.

Der Trend geht zu mehr Gefühl

In einer bundesweit angelegten Studie sprachen mehr als 150 Topmanager, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder und Entscheidungsträger aus dem Personalmanagement und der Personalentwicklung über die Bedeutung der neuen Schlüsselqualifikationen, den damit verbundenen Wertewandel und die daraus folgenden Konsequenzen für Führungskräfte, Unternehmen, Berater und Trainer.

Die Erhebung

Die Gesprächsführung in den Interviews wurde bewusst offen gehalten, um eine Beeinflussung des Gesprächspartners durch

gezielte Fragetechniken zu vermeiden. Damit bekamen die Interviewer einen unbefangenen Einblick in die verschiedenen Erfahrungswerte und Umsetzungsstrategien der jeweiligen Gesprächspartner. Die Studie ermöglicht somit einen tiefen, wenngleich auch subjektiven Einblick in den Umgang der Firmen und ihrer Führungskräfte mit den neuen Schlüsselqualifikationen.

Der Widerspruch zwischen dem Wissen um die nötige Veränderung von Schlüsselqualifikationen, vorhandener Veränderungswille und das Ausbleiben längerfristiger Erfolge innerhalb der Unternehmen wurde in Beratungs- und Trainingsgesprächen immer deutlicher. Die Studie stellt sich der Frage, was Unternehmen anders machen, die erfolgreich eine nachhaltige Veränderung der Führungskultur bewirkt haben oder sich in einem solchen Prozess befinden.

Wertewandel statt Werteverlust

Sebastian Jochheim, Geschäftsführer der Gossler, Gobert & Wolters Gruppe, berichtet: „Der Weg der Erkenntnis war für uns eine Odyssee. Wir haben lange gebraucht, bis wir die inhaltliche Anforderung, die das neue Zeitalter der Information, Virtualität, Internationalität und Globalität mit sich gebracht hat, begriffen hatten. Wir haben mangelnde Führungsqualitäten und Kommunikationsschwierigkeiten auf einen Werteverlust geschoben – in Wahrheit gab es einen Wertewandel, der sich nicht über die Verbesserung unserer Performance bewältigen ließ, sondern nur über einen tiefgreifenden Veränderungsprozess im Denken und Handeln. Der Schlüssel heißt Emotionalität. Wir müssen lernen, mehr Tiefe,

Nähe und Gefühle zu leben. Im Nachhinein können wir sagen, dass damit nicht nur unsere gesamten Arbeitsstrukturen effektiver bedient werden sondern sich auch unsere Unternehmenskultur positiv verändert hat. So herrscht beispielsweise bei uns allen ein viel respektvolleres Miteinander, die Abteilungen untereinander suchen vermehrt den Austausch, Kommunikationsschwierigkeiten werden nicht mehr oberflächlich sondern ursächlich behandelt. Die neuen virtuellen und globalen Strukturen werden durch eine näherorientierte Führung geleitet.“

Viele Unternehmen und Führungskräfte haben eine ähnliche Auseinandersetzung mit den Anforderungen der neuen Arbeitswelt hinter sich. Doch wer einmal begriffen hat, worum es bei dem derzeit vorliegenden Wertewandel wirklich geht, besitzt auch den Schlüssel, um diese Werte mit Leben zu füllen.

Integration emotionaler Qualitäten fördern

Viele der vorherrschenden Arbeitsstrukturen – virtuelle Arbeitsplattformen, interkulturelles Management, Internationalisierung, Globalisierung und Teamwork beziehen ihre Wirkung und Effektivität vorrangig aus dem Prinzip der Vernetzung – gleichzusetzen mit dem Wort Verbindung. Das ursächlich weibliche Prinzip der Verbindung wird aber erst dann wertvoll, wenn es mit Nähe, Gefühl und Verantwortlichkeit gefüllt wird. Wird dies von Unternehmen oder Führungskräften verkannt oder ignoriert, wird die Verbindung zu einer leeren/oberflächlichen Hülle und als Floskel entlarvt und muss darüber zwangsläufig scheitern. Die meisten der heutigen Arbeits-

AUTOREN



**Claus Diers,
Sabine Nölke,
Jens Vogt**

Cicero, Business To Business GmbH, Gesellschaft für Unternehmensentwicklung, Management Training & Coaching, Wilhelm-Herbst-Str. 12, 28359 Bremen, Telefon: 0421/3226143, info@cicero.biz, www.cicero.biz



strukturen gründen auf eher weiblichen Prinzipien und müssen mit diesen Qualitäten auch bedient werden!

Sie fordern vom Management eine umfassende und nachhaltige Sicht der Dinge, in der die Emotionen und Beweggründe von Menschen mit einbezogen werden. Ralf Krüger, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung der Fraport AG, meint hierzu: „Der entscheidende Faktor, ob ein Unternehmen zukunftsfähig sein wird oder nicht, liegt im emotional-intelligenten Handeln der Führungskräfte.“

Erfolg hat, wer die neuen Qualitäten lebt

„Die meisten herkömmlichen Management-Methoden gründen schwerpunktmäßig auf den Werten funktional, analytisch und sachlich. Die Welt von heute verlangt aber auch gefühlvoll und verbindend – dieses Denken und Handeln in unseren Arbeitsalltag zu integrieren, ist für die meisten Führungskräfte ein tief gehender Schritt“, proklamiert Martin Hoffmann, Marketing Director Europe der Frosta AG. „Es bedeutet nämlich zuallererst einmal, sich selbst gefühlvoll wahrnehmen zu können und zu wissen, was einen selbst und andere bewegt – dennoch ist es langfristig die einzige Möglichkeit, sich erfolgreich dem nötigen Wertewandel von Schlüsselqualifikationen zu stellen. Es ist der wichtigste Schritt, um als Manager zukunftsfähig zu bleiben!“

Auch Annemieke Wijn, Director Corporate Affairs, Kraft Foods International, stellt diese Werte in den Vordergrund und gibt zu bedenken: „Jede umwälzende Veränderung in unserer Umwelt fordert eine ebenso umwälzende Entwicklung der inneren Haltung der Menschen.“

Prozessorientiertes Management ist die Zukunft

„Prozesse können nicht länger nur mechanisch betrachtet werden, indem Aktivitäten wie geplant nach Zielvorgabe ablaufen. Prozesse sind ein komplexes Zusammenspiel, in dem vordergründig Aktivitäten und hintergründig individuelle emotionale Prozesse ablaufen. Manager von heute müssen fähig sein, diese parallel laufen-

Die zehn wichtigsten Schlüsselqualifikationen

Der Fokus erfolgreicher Führungsqualitäten liegt heute auf den sozial-kommunikativen und persönlichen Kompetenzen und den sich daraus ergebenden Methodenkompetenzen. Fachkompetenz wird heute bei den Unternehmen als zunehmend selbstverständlich vorausgesetzt.

1. Sie erkennen die Motive von sich selbst und anderen

Erfolgreiche Führungskräfte sind fähig, prägende Ziele, Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitern zu erkennen, die Hintergründe menschlichen Handelns in Arbeitsprozessen aufzudecken und diese sinnvoll zu integrieren. Darüber sind sie in der Lage, nachhaltig zu motivieren.

2. Sie sind eigenverantwortlich, ehrlich und authentisch

Die besten Manager erkennen die Umwelt auch als Spiegel ihrer eigenen Verhaltensmuster an und übernehmen dafür Verantwortung. Sie sind fähig, sich selbst zu reflektieren und aus Fehlern zu lernen. Sie leben nicht Perfektionismus sondern Menschlichkeit. Dieses Selbst-Bewusstsein macht sie authentisch.

3. Sie erkennen den Sinn in komplexen Zusammenhängen

Spitzenmanager besitzen die Fähigkeit, aus einer Flut von Informationen in kürzester Zeit die wesentlichen Kernaussagen zu filtern und die dahinter stehenden Prinzipien zu benennen.

4. Sie denken und handeln prozessorientiert

Sehr gute Führungskräfte institutionalisieren ihre Fähigkeit zur Veränderung. Sie sind in der Lage, die emotional ablaufenden Prozesse hinter den vordergründig laufenden Aktivitäten zu erkennen und zu integrieren. Sie führen „sinn-voll“ und erlauben sich und anderen Intuition und Emotionen (EQ).

5. Sie sind netzwerkfähig und handeln systemisch

Führungspersönlichkeiten denken vernetzt und vermögen sinnvolle Schnittstellen über

verschiedene Ebenen hinweg zu erarbeiten und zu nutzen.

6. Sie handeln offen und transparent und sind somit integer

Ausgezeichnete Manager akzeptieren sich selbst mit ihren Stärken und Schwächen. Sie lassen sich durchschauen, weil nur dadurch der nötige Raum für Vertrauen und Lernprozesse entstehen kann.

7. Sie leben Nähe und Kooperation und agieren beziehungsorientiert

Wahre Führer verstehen sich als Teampartner und kooperieren, wo immer sie können. Sie schätzen Vielfalt und Andersartigkeit und erlauben sich und anderen eine eigene Sicht der Dinge. Es bedeutet für sie Bereicherung, nicht Bedrohung.

8. Sie sind konfliktfähig

Erfolgreiche Führungskräfte vermögen frühzeitig Konflikte zu erkennen und scheuen sich nicht, sie aufzugreifen und zuzuspitzen, um die Ursache freizulegen. Sie nutzen Konflikte als wichtiges Energiepotenzial und Wegweiser. Sie suchen nicht die Harmonisierung, sondern die konstruktive Aufregung, um Konflikte ursächlich zu klären.

9. Sie übernehmen Verantwortung für Nachhaltigkeit und konsequentes Handeln

Spitzenmanager betrachten die Folgen ihres Handelns langfristig und agieren verantwortlich und konsequent im sozialen, ökologischen wie auch ökonomischen Sinne.

10. Sie können virtuell arbeiten und führen

Gute Manager verstehen es, Qualitäten wie Nähe und Verbindlichkeit, Unterstützung und Prozessbegleitung, Motivation und Kontrolle auf virtuelle Arbeitsstrukturen zu übertragen und sie auch dort zu leben.

Quelle: Interviewbasierte Studie „Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte“ 2001/02. Die genannten Kompetenzen geben einen Überblick über die häufigsten Nennungen der Erhebung.

„Der entscheidende Faktor, ob ein Unternehmen zukunftsfähig sein wird oder nicht, liegt im emotional-intelligenten Handeln der Führungskräfte.“

Ralf Krüger, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung der Fraport AG.

den Prozesse zu steuern“, verdeutlicht Dr. Hans-Georg Lilje, Director Human Resources der A.C. Nielsen GmbH.

„Prozessorientierte Führung heißt für unser Unternehmen und damit natürlich unsere Führungskräfte, alle Beteiligten bewusst mit einzubinden – auf der emotionalen wie auf der sachlichen Ebene“, unterstreicht Siegfried Zimmermann, Leiter Organisationsentwicklung und Training bei EADS Astrium. Der Lohn ist eine Teamarbeit mit konsequenter und „sinn-voller“ Führung.

Die Veränderung betrifft alle

„Eine Veränderung der Führungskultur bedingt zwangsläufig auch eine Veränderung der Unternehmenskultur. Was nützen hochqualifizierte Manager, wenn es im Konzern keinen Raum dafür gibt, die neuen Führungskompetenzen auch zu leben?“, gibt Jens

Höft, Bereichsleiter Personal der Atlanta-Gruppe, zu bedenken.

Die größte Macht und Verantwortung zur Veränderung obliegt dabei den Leitfiguren und Leitbildern eines Unternehmens – als Vorbilder und Unternehmensrichtlinien prägen sie das Wertesystem der Führungsebenen und beeinflussen so maßgeblich das Verhalten des gesamten Umfelds.

„Intuition ist die Intelligenz der Gefühle. Verbinden Sie die Intelligenz und Gefühle eines jeden Mitarbeiters mit der Intelligenz und den Visionen eines Unternehmens – und es entsteht eine organische Organisationsstruktur, die wächst und lebendig bleibt!“ Diese Auffassung vertritt Jürgen Fuchs, Mitglied der Geschäftsleitung der CSC Ploenzke AG.

Nachhaltiges Handeln

Auch die zunehmend stärker werdende Forderung der öffentlichen Meinung, Unternehmensführung im Sinne einer Corporate Responsibility auszurichten, fordert das Wissen und die Umsetzungsfähigkeit von ganzheitlichen Unternehmensstrategien. Das Management muss gelernt haben, in die Tiefe zu gehen, um die wirkenden Motive hinter der vordergründigen Erscheinungsebene erkennen zu können. Unternehmenslenker und Führungskräfte müssen stärker die Konsequenzen ihrer eigenen Aktivitäten erfassen und sich den Sinn des täglichen Tuns bewusst machen und verantworten.

Heinz Brandt, Geschäftsführer der Euragate GmbH & Co. KG, formuliert das so: „Wettbewerbsfähige Unternehmensführung bedingt heute die Fähigkeit, sowohl Marktentwicklungen als auch die Konsequenzen des eigenen Handelns in all ihrer

Vielschichtigkeit überblicken zu können. Das gelingt jedoch nur, wenn Sie die Motive der handelnden Akteure umfassend wahrnehmen können.“

Emotionen bestimmen unser Leben

„Die Kraft und das Engagement von Firmengründern und Unternehmenslenkern resultiert doch aus ihren Emotionen und ihrer Leidenschaft, die sie mit dem Unternehmen verbindet. Dies ist auch der Dreh- und Angelpunkt für jeden Mitarbeiter und der Erfolgsfaktor jeglicher Arbeitsprozesse. Emotionale Motive bestimmen unser Leben und vermögen uns zu Höchstleistungen zu bewegen, uns zu begeistern und zu motivieren. Die Führungskunst besteht darin, die individuellen Motive des Mitarbeiters mit denen des Unternehmens zu verbinden“, verdeutlicht Macella Kessel, Direktorin und Leiterin der Personalentwicklung der SEB AG, Frankfurt.

Nur zu häufig wird dieses Wissen bei der Vermittlung von Unternehmenszielen oder in der täglichen Führungsarbeit vernachlässigt. Nüchterne Strategiepapiere über die Ziele des Unternehmens sind häufig in sachlichen Formulierungen gehalten und sprechen damit nur das rationale Gehirn an.

Versammlungen oder Projektbesprechungen werden von Analysen, Zahlen und Fakten dominiert. Emotionen scheinen hier fehl am Platze. Diese Linearität vernachlässigt damit häufig die Integration von Motiven, die das Herz und die Leidenschaft von Menschen ansprechen (Ownership-Prinzip), welches für ein emotionales Engagement aber essenziell wäre.

„Mitarbeiter vollziehen nur dann eine Veränderung, wenn sie es für sich selbst als sinnvoll empfinden. Es müssen persönliche Gründe/Motive vorliegen, die den Mitarbeiter emotional wie auch intellektuell ins Handeln bringen. Nachhaltige Veränderungen oder Motivation kann nur dann wirksam werden, wenn Sie es verstehen, die eigenverantwortlichen Motive des Mitarbeiters zu wecken“, so Sabine Krone, Leiterin Führungskräfteentwicklung des Personenverkehrs der Deutschen Bahn AG.

Umsetzungsprämissen

Umsetzungsprämissen für die Etablierung zukunftsfähiger Werte und Schlüsselqualifikationen in Unternehmen:

- ▶ Klares, transparentes Unternehmensleitbild (Corporate Identity)
- ▶ Offene, respektvolle Unternehmenskultur (Corporate Culture)
- ▶ Nachhaltige, verantwortliche Unternehmensstrategie
- ▶ Institutionalisiertes Changemanagement
- ▶ Ganzheitliche Personal- und Führungskräfteentwicklung

Quelle: Interviewbasierte Studie „Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte“ 2001/02

Einstimmung, nicht nur Ausrichtung

Eine Vision, die die Menschen innerlich einstimmt, lässt die Menschen als Gruppe handeln und einheitlicher auftreten als jeder strategische Plan dies zu vermitteln vermag. Die Menschen, nicht nur der Geschäftsplan, bestimmen das Ergebnis. Erfolg hängt davon ab, was Mitarbeitern eines Unternehmens wesentlich ist, was sie tun und wie sie kooperieren. Eine einheitliche Ausrichtung ist dann die logische Konsequenz. Sie muss allerdings durch institutionalisiertes Veränderungsmanagement immer wieder auf die Sinnhaftigkeit der aktuellen geschäftlichen Situation überprüft werden. So bleibt alles in ständiger Bewegung – und gerade die aktuellen Beweggründe der Mitarbeiter schaffen die unternehmerische Wirklichkeit und den Erfolg im Markt! Hierzu meint Wolfram Stübe, Vice President Head of Change Management and Staff Development der Degussa-Hüls AG: „Führungskräfte müssen bei ungeklärten Situationen in den Spannungsprozess hineingehen können und wie beim Zwiebelschalen den Kern der Ursache freilegen können. Nur so können nachhaltige Lösungen gefunden werden.“

Strategien der Umsetzung

Es ist dringend geboten, dieses Wissen auch im Trainings- und Beratungsbereich weitläufig zu verankern. Der Bedarf an nachhaltigen Unternehmens- und Personalentwicklungskonzepten von Seiten der Unternehmen ist immens! „Viele Unternehmen machen die ersten Schritte in die richtige Richtung – sie sind es leid, viel Geld für teure Alibi-Maßnahmen auszugeben, deren Wirkung mangels Tiefgang kaum die Dauer der Beratung oder des Trainings überdauert. Sie suchen deshalb nach Partnern, denen es gelingt, dauerhafte Veränderungen in die richtige Richtung zu bewirken“, weiß Dr. Holger Eisold vom AGA Unternehmensverband, Hamburg, aus eigener Praxis zu berichten.

Vielen Führungskräften und auch Personalentwicklern ist aus eigener Erfahrung klar geworden, dass „ein rein formales, chemisches Reinigen in Form von Verhaltenstraining keine Veränderungen der Einstellung mit sich bringt und somit lang-

fristig nur unzureichende Folgen haben wird“, wie es Peter Sand, Personalentwickler der Dyckerhoff AG, formuliert. Auch Carsten Lehnert, Director Premium Services, Lycos Europe, ist dieser Ansicht: „Der größte Trainingsbedarf liegt im Bereich sozialer Kompetenz und der sich daraus ergebenden Methodenkompetenz. Gerade die jungen Führungskräfte sind heute häufig überfordert mit der Vorgabe, ganzheitlich und prozessorientiert zu agieren. Sie lernen sich gerade erst selbst kennen – sind aber schon angehalten, wie eine reife Persönlichkeit mit gewachsenen Qualitäten zu handeln. Hier müssen die Trainingsinstitute und Beratungsunternehmen ihre Verantwortung wahrnehmen und die neuen Werte glaubwürdig vorleben und vermitteln können. Ansonsten ist jede Trainingsmaßnahme verschwendetes Geld.“

Aufgabe der Trainer und Berater

Berater, Trainer und Coaches sind angehalten, die neuen inhaltlichen Anforderun-

gen des Wertewandels selbst in ganzheitlich wirksame Konzepte umzusetzen, die die Unternehmen dann nachhaltig nutzen können. Systemisches Denken und prozessorientierte Beratung sind dabei Pflicht!

Unternehmen wie Manager, die den Wettbewerbsvorteil einer ganzheitlichen Unternehmens-, Führungskräfte- und Personalentwicklung begriffen haben und sich heute erfolgreich auf dem Weg der nachhaltigen Integration der neuen Werte befinden, zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus: Sie haben ernsthaftes Interesse an Veränderung, Eigenverantwortlichkeit, Mut zu Selbstkonfrontation und damit die Bereitschaft, herausfordernde – und damit häufig auch mal unbequeme – Wege zu gehen. Die vielerorts gelebte „Wasch-mich-aber-mach-mich-nicht-nass“-Haltung ist für sie unakzeptabel geworden. Diese Unternehmen und Manager haben die Bequemlichkeit des Nur-darüber-Redens eingetauscht in verantwortliches Handeln und sind damit auf dem besten Wege in die Zukunft. ■

Einklang von Außen und Innen

Nachhaltige Veränderungen sind durch eine äußerliche Bearbeitung – ohne Berücksichtigung der inneren Beweggründe der beteiligten Menschen – nicht möglich!

Außen

Oberfläche
Handlung
Ausdruck
Verhalten
Symptom
Form
(Vorder-) Grund
Kausalität
Logik
Ratio

Innen

Tiefe
Intuition
Motiv
Inhalt
Empfindung
Ursache
Prinzip
Hintergrund
Sinn
Analogik
Emotion

„Die Führungskraft besteht darin, die individuellen Motive des Mitarbeiters mit denen des Unternehmens zu verbinden.“

Macella Kessel, Direktorin und Leiterin der Personalentwicklung der SEB AG, Frankfurt

A.C. Nielsen • Dell Computer • Lufthansa • Eurogate • Deutsche Bahn • Still
Commerzbank • Freudenberg & Co. • Porsche • Carl Kühne • Ciba • Ticona
ABB • Degussa-Hüls • Flughafen Hamburg • Unilever Deutschland • T-Systems
EUROPCAR International • Berenberg Bank • Clifford Chance Pünder • Netlife
Montblanc • DAW • RWE DEA Mineralöl • SEB • Signal Iduna • GEFCO KN
Schwarzkopf • Frosta • Dresdner Bank • freenet.de • LSW Maschinenfabrik
Studio Hamburg • Lloyd Shoes • Tchibo • Tom Tailor • Concordia Versicherungen
Sharp Electronics Europa • Astrium • CSC Ploenzke • Verlagsgruppe Milchstraße
Olympus Optical • Jean Pascal • Dyckerhoff • SIRONA Dental Systems • Konica
Südhessische Gas + Wasser • Atlanta ... und viele mehr

mit-einander

Wir bedanken uns für die engagierten Gespräche, die wir im Rahmen unserer Studie bundesweit mit Führungskräften aus mehr als 150 Unternehmen führen durften.

... und wo steht Ihr Unternehmen?

Zukunftsfähiges Management stellt den Menschen **nachhaltig** in den Mittelpunkt.
Es integriert **emotionale Qualitäten** in unternehmerisches Denken und Handeln.
Der Schlüssel hierzu ist ein ganzheitlicher und **motiv-orientierter Führungsansatz**.

Wir machen diesen Ansatz für die tägliche Praxis in Ihrem Unternehmen umsetzbar.