

Wie findet man fähige Leader?

Ein Unternehmen steht und fällt mit seiner Führungsriege. Diese muss die richtigen Entscheidungen treffen und zu diesem Zweck Chancen und Gefahren rechtzeitig erkennen. Eine grosse Verantwortung, die viel voraussetzt. «Human Capital» sprach mit einem Experten darüber, was «gute Führung» wirklich ausmacht.

TEXT SMP

Woran denken Sie, wenn Sie die Worte «Kür-» und «Pflichtelement» hören? Vielleicht an Kunstturnen oder an Eislaufen, aber wahrscheinlich nicht an Führung. «Dabei setzt sich Führung ebenfalls genau aus diesen beiden Elementen zusammen», erklärt Hans Rudolf Hersche, geschäftsführender Partner der in Zürich und Zug ansässigen mpw Beratungsteam AG. «mpw» steht dabei für Mensch, Psychologie, Wirtschaft. Der Name ist Programm: Das Unternehmen hilft Kunden dabei, Potenziale im eigenen Betrieb zu kennen, zu erkennen und zu fördern. Dafür werden u.a. 500 Einzel-Assessments pro Jahr durchgeführt. Dabei handelt es sich um Einzelgespräche sowie Testverfahren mit Kandidaten, um zu eruieren, ob sie sich für Führungsaufgaben eignen.

Ob sich jemand zum Leader eignet, hat mit den eingangs erwähnten Kür- und Pflichtelementen zu tun. «Im Idealfall ergänzen sich bei einer Führungskraft Ausstrahlung und Persönlichkeit – die Kür – mit handwerklichem Können, dem Pflichtprogramm», erklärt Hersche. «Aus unserer diagnostischen Arbeit wissen wir aber, dass ein optimales Zusammenspiel dieser beiden Pole in

der Praxis nicht selbstverständlich ist.» Ein Problem sei oft die Effizienz und Effektivität in der Kommunikation, was sich unter anderem im Führungsgespräch bemerkbar macht.

KLARE ANSAGEN

Die Experten von mpw betonen: Das klassische Führungsgespräch stellt mit Sicherheit das wichtigste Führungsgefäss dar. Hier biete sich dem Vorgesetzten die Möglichkeit, alle relevanten Themen mit seinem Mitarbeitenden anzusprechen und zu bearbeiten, Informationen einzuholen und zu vermitteln, Aufträge zu erteilen, Motivation und Befindlichkeit zu klären sowie Kontrollmassnahmen umzusetzen. Hinzu kommt die Möglichkeit, weitere Aspekte, welche die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit des Mitarbeitenden direkt oder indirekt beeinflussen, zu besprechen und, wenn notwendig, Lösungen zu finden.

«In fast allen unserer Assessments kommt die Simulation eines Führungsgesprächs zum Einsatz», erklären die Experten. Der Inhalt und die damit zusammenhängenden Problemstellungen, die es für Kandidaten zu bearbeiten gilt, werden abhängig von der konkreten Fragestellung des Assessments festgelegt. In der Simulation wird die Person dann mit verschiedenen Grundproblemen konfrontiert, wie Konflikten zwischen Direktunterstellten oder mangelnden fachlichen Kompetenzen.

DIE AUTOBAHNEN DES GEHIRNS

Nach der Bearbeitung der Fallstudie ist die Absolventin/der Absolvent gefordert, im Rahmen einer zeitlich

begrenzten Führungssimulation mit seinem Direktunterstellten diese Probleme anzusprechen, zu analysieren, Lösungen zu finden, Entscheidungen zu treffen und diese dann auch um- und durchzusetzen. «Auch wenn die Führungssimulationen in einem Assessment «Labor-situationen» darstellen, sind wir überzeugt, dass sorgfältig konstruierte Fallstudien Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten im Arbeitsalltag zulassen.» Müsσε der Mensch nämlich unter Zeitdruck eine Vielzahl von Informationen verarbeiten, wählt das Gehirn wohlbe-kannte «Autobahnen» und verhält sich entsprechend nahe an der Realität.

Im Idealfall ergänzen sich bei einer Führungskraft Ausstrahlung und Persönlichkeit

DER MOMENT DER ENTSCHEIDUNG

Das Fällen von Entscheidungen ist ein weiteres Schlüsselement des Führens. Häufig wird dies auch bei Anliegen von Mitarbeitenden nötig. Doch, wie die Assessorinnen und Assessor von mpw betonen, ist es nicht die Aufgabe des Vorgesetzten, selber die Probleme seiner Mitarbeitenden zu lösen. Viel effektiver und effizienter ist es, die Mitarbeitenden eigene Lösungsvorschläge erarbeiten zu lassen und diese dann zu prüfen, zu genehmigen oder abzulehnen, empfiehlt die Experten. Dies bedinge aber eine strukturierte Problembearbeitung seitens



der Mitarbeitenden, wobei es wiederum Chefsache ist, dafür eine geeignete Gesprächsstruktur zu schaffen.

Dies ist in der Praxis aber nicht einfach umzusetzen. Aus den Assessments weiss man bei mpw, dass Entscheidungen häufig zu rasch und ohne vertiefte Problemanalyse gefällt werden. «Rund die Hälfte aller Absolventinnen und Absolventen der Assessments entscheidet deutlich zu schnell, lehnt also den Vorschlag ab oder stimmt zu», erklärt Hersche. Die Entscheidung wird basierend auf Annahmen getroffen, ohne auch nur einen Teil der Einflussfaktoren geprüft zu haben.

Nur ungefähr ein Viertel aller Absolventinnen und Absolventen reagiere «reflexartig» richtig: Diese Personen sondieren im Gespräch alle Einflussfaktoren, prüfen umfassend Alternativen, holen zusätzliche Informationen ein und sichern dann zeitgerecht einen Entscheid zu oder entscheiden noch in der Simulation selber. «Unsere Erfahrungen

zeigen: Nur wenige Führungskräfte beherrschen es wirklich, eine Struktur zu schaffen, auf deren Basis effizient Entscheide gefällt werden können», bilanziert Hersche. Oder anders gesagt: Natürlich ist es wünschenswert, wenn der Chef stets ein offenes Ohr für die Wünsche und Probleme seiner Leute hat und sich auch entscheidungsfreudig zeigt – jedoch wäre es wohl besser, eine Entscheidung auf der Basis einer strukturierten Problembearbeitung zu fällen.

Weitere praktische Abhandlungen zu Führung in Unternehmen sind zu finden auf: www.mpw.ch

+ Smart Facts

Über mpw

Das Unternehmen mpw Beratungsteam AG ist spezialisiert auf die Durchführung von Assessments, Laufbahnberatungen, Coaching und unterstützt Kunden bei Projekten im Bereich Management Development. Das Unternehmen feierte im letzten Jahr sein 20-Jahr-Jubiläum.