

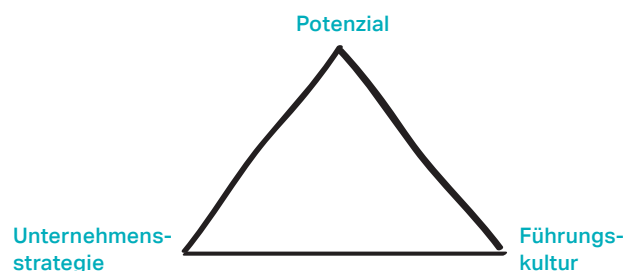
# Leader(ship) gesucht

## Die Schwierigkeit, Führungskräfte zu finden

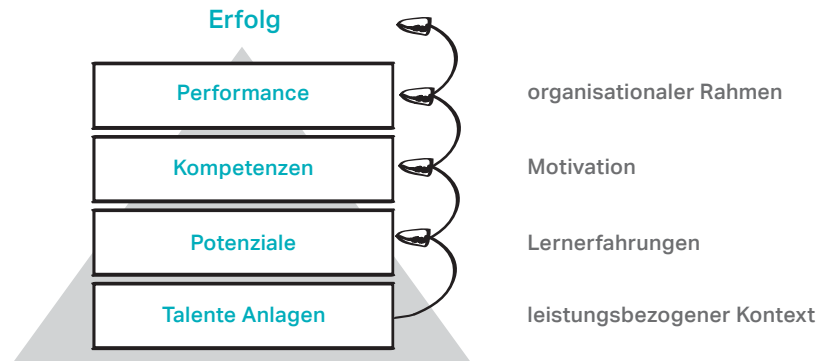
Das Besetzen von Führungspositionen wird immer schwieriger. Es scheint am Arbeitsmarkt einen echten Mangel an Führungskräften zu geben. So waren laut dem Bericht des Sozialamtes Mitte 2013 in Deutschland rund ein Drittel der offenen Managementstellen nicht oder nur nach sehr langer Suche besetzbar. Unternehmen können also trotz aller Förderprogramme ihren Bedarf an Führungskräften aus den eigenen Reihen kaum decken.

von Norbert Herbst und Dieter Marth

Die Entwicklung von kompetenten Führungskräften ist zeitaufwendig und kostenintensiv. Darüber hinaus fehlt vielen Managern oft der Ansporn für konsequentes Führen. In der Tat werden nur sehr wenige bis keiner für wirklich gute Führung belohnt. So sehen es auch viele Führungskräfte laut Reinhard K. Sprenger in seinem neuen Buch »Radikal führen«: »Konsequente Führung schafft nur Ärger mit Mitarbeitern und den Vorgesetzten, die nicht so wollen, wie man es selbst will und unbeliebt macht man sich auch noch.« Nur wenigen Führungskräften ist bewusst, dass der eigene Erfolg nur durch den der Mitarbeiter zu erreichen ist, dass man also für deren Erfolg verantwortlich ist. Dieser Erfolg kann sich nur einstellen, wenn alle drei Eckpunkte effektiver Führung beachtet werden.



## Zusammenhang: vom Talent bis zum Erfolg



Quelle: A. Lackner

### Potenzial erkennen

An der Spitze steht das Potenzial, da es wichtig ist zu wissen, was die Führungskraft prinzipiell leisten kann. Um dieses überhaupt entdecken zu können, ist es notwendig, klar zu definieren, was man darunter versteht. Folgende Definition ist dabei hilfreich: Potenziale sind all jene Anlagen und Talente eines Menschen, die für berufliche Kontexte relevant sind (siehe Grafik).

Zu beachten ist, dass die Potenziale im Inneren eines Menschen schlummern, also in seinem Verhalten nach außen kaum beobachtbar sind. Sobald etwas im Verhalten beobachtbar ist, handelt es sich um eine – wenn vielleicht auch gering ausgeprägte – Kompetenz. Eine Potenzialdiagnose muss sich daher auf die noch nicht entfaltenen, nutzbaren Potenziale konzentrieren. Ansonsten besteht das Risiko, dass die weitere Karriere nach dem Peter-Prinzip verläuft (das heißt, das eine Person so lange befördert wird, bis die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht ist).

Mit der Umwandlung von Potenzialen in Kompetenzen wird das noch nutzbare Potenzial geringer. Um einem Potenzial auf die Spur zu kommen, ist zweierlei nötig: Einerseits die Kenntnis der Bedürfnisstruktur einer Person und andererseits eine sorgfältige Einschätzung (Selbst- und Fremdbild) der schon vorhandenen Kompetenz. Erst die Differenz zwischen beiden liefert dann Informationen über ein eventuell vorhandenes beziehungsweise ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial.

Dazu ein Beispiel: Ein wesentlicher Aspekt der Sozialkompetenz ist die Kontaktfähigkeit. Die aber braucht zur Entfaltung ein Bedürfnis nach Kontakt. Nur wenn die Kontaktbereitschaft höher ist als die schon

entwickelte Kontaktfähigkeit, ist noch unausgeschöpftes Potenzial vorhanden.

Das Thema »Erkennen von Führungspotenzial« ist also eine besondere Herausforderung und erfordert den Einsatz mehrerer Verfahren. Persönlichkeitstests, die in vielen Unternehmen eingesetzt werden, sind dabei nur ein – wenn auch wichtiger – Mosaikstein. Für eine profunde Potenzialbeurteilung bedarf es einer ausführlichen biografischen Analyse, zum Beispiel durch strukturierte Interviews, der Beobachtung der Person in bestimmten Situationen wie beispielsweise in Hearings/Präsentationen oder bei Rollenspielen im Rahmen von Assessments. Doch ein positives Ergebnis einer Potenzialanalyse ist noch keine Erfolgsgarantie für die Wirksamkeit einer Führungskraft. Auch das Umfeld im Unternehmen spielt eine wesentliche Rolle.

### Führungskultur prägt

Der kulturelle Rahmen eines Unternehmens, das Sammelsurium von Werten, Prinzipien, Verhaltensweisen, Ritualen, Heldengeschichten etc. wirkt auf Führungskräfte ein, bestimmt ihr Verhalten und das Ausmaß, in dem sich ihre Potenziale entfalten können. Insbesondere der Umgang mit den Mitarbeitern in Konfliktsituationen sowie bei auftretenden Fehlern spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Und somit rücken die vorhandenen Führungskräfte mit in den Fokus der Betrachtung. Sie bestimmen die Führungskultur ganz wesentlich und gleichzeitig wird ihr Verhalten wiederum von der Kultur bestimmt. Doch wie bewusst nehmen sie diese Wechselwirkung wahr? Wie gehen sie mit ihrer Vorbildwirkung um? In den meisten Anforderungsprofilen steht zwar, dass Führungskräfte Wertschätzung, ►



Gute Führungskräfte sind schwer zu finden.

Offenheit, Transparenz, Fairness u.s.w. leben sollen, doch die Realität sieht oft anders aus.

### Strategie entscheidet

Erst die Unternehmensstrategie definiert, wofür – für welchen strategischen Kontext – eine hoch begabte und kompetente Führungskraft ihr Potenzial einsetzen soll. Es ist ein Unterschied, ob Führung benötigt wird, um das bestehende Geschäft zu optimieren, den Marktanteil zu steigern, im Rahmen eines Unternehmenszukaufs völlig neue Märkte zu erobern oder einen Restrukturierungsprozess zu bewältigen.

### Vielseitig analysiert

Um Potenziale zuverlässig vorhersagen zu können, bedarf es zunächst der grundsätzlichen Entscheidung, ob man ein professionelles, systematisches Verfahren zur Potenzialanalyse einsetzen möchte, oder ob man sich auf das Gespür und den gesunden Menschenverstand der Führungskräfte und Personalentwickler verlassen möchte. Entscheidet man sich für ersteres, muss man sich bewusst sein, dass es kein Schnellverfahren, sondern ein stufenweiser Prozess ist: vom Erstellen der Anforderungsprofile über das Selektieren

von Potenzialträgern bis zum Beurteilen von Potenzialen. Der dabei notwendige Methodenmix umfasst:

- die Ausarbeitung praxisrelevanter Anforderungsprofile,
- die Erstellung eines systematischen Selbstbildes durch Persönlichkeitstests (unter anderem BIP/Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Wiener Potenzialanalyse, perls – eligo),
- Hearings,
- biografische/modular strukturierte Interviews,
- Assessment- oder Development-Center,
- Rückmeldesequenzen an Teilnehmer und Führungskräfte und
- professionell gestaltete Beurteilungs-Konferenzen.

Organisationen, die diese Verfahren anwenden, sind mit dem Ergebnis zufrieden. Die Vorhersagen sind zuverlässig und hohe Ausbildungskosten sowie Fehlbesetzungen werden vermieden. ●

### Buchtipp

»Praxishandbuch Managementdiagnostik: Potenziale erkennen – Kompetenzen messen – Performance steigern« (Alfred Lackner, Verlag Schäffer-Poeschel, 2012)