



DIPL.-ING. GERHARD HEINZE
Mit Sicherheit ans Ziel!

DIPL.-ING. GERHARD HEINZE

Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes durch zeitgemäßes Führungsverhalten – auch im Arbeitsschutz!

Vor dem Hintergrund einer unüberschaubaren Fülle von Führungskonzepten, wie z. B. Kaizen, Total Quality Management, Reengineering, Lean Management sowie Loss Control und Change Management stellt sich die Frage, welche Rolle eigentlich eine Führungskraft spielen soll, damit so etwas wie gemeinsame Werte, der Glaube an einen Sinn der Tätigkeit oder ein gemeinsam empfundener Wille zur Veränderung im Unternehmen entstehen können.

Zeitgemäßes Führungsverhalten

Bereits in den 1970er Jahren hat Mintzberg in seiner Forschung zehn typische Führungs-Rollen herausgefunden, die er unter den drei Oberbegriffen personenbezogene, informationsbezogene und entscheidungsbezogene Rollen zusammenfasst.

1. Informationsbezogene Rollen:

- ▶ Monitor (Suche und Filterung von Informationen)
- ▶ Informationsverteiler und
- ▶ Sprecher

2. Entscheidungsbezogene Rollen:

- ▶ Unternehmer/in

- ▶ Ressourcenzuteiler
- ▶ Verhandlungsführer
- ▶ Konfliktlöser oder Krisenmanager

3. Personenbezogene Rollen:

- ▶ Repräsentant (einer Organisationseinheit)
- ▶ Führer (mit formaler Autorität und Verantwortung)
- ▶ Verbindungsmann (nach innen und aussen)

Je nach dem, ob es darum geht, einzelne Mitarbeiter, ein Projektteam, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen zu führen, ergeben sich demgemäß unterschiedliche Gewichtungen in den Anforderungen an Führungsprozesse und Führungsrollen.

Nach wie vor können Unternehmen mit Patenten und großen finanziellen Investitionen in Markennamen und Marktanteile eine Zeitlang die Nase vorn behalten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Wettbewerber jede Technologie, jedes Produkt und jede Dienstleistung innerhalb kurzer Zeit kopieren.

Das einzige, was sich nicht kopieren lässt, sind Erfolgsfaktoren, die auf den persönlichen Fähigkeiten und der Kreativität der Mitarbeiter, also auf den weichen Faktoren, beruhen. Wertschöpfungsorientiertes Führen ist also unerlässlich, wenn es darum geht, einer der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft zu begegnen: einen Kompetenz-Vorsprung vor Wettbewerbern aufrecht zu erhalten und sich von ihnen zu differenzieren.

Das bedeutet, dass die Führungskraft im 21. Jahrhundert eine neue Rolle spielen muss.

Das Führungs-Kompetenz-Modell

Managementkompetenzen können in unterschiedlichen Begriffen beschrieben werden. Häufig haben Unternehmen ihre eigenen Kompetenzmodelle entwickelt, jeweils mit unterschiedlicher Akzentuierung. Mal ist der durchsetzungsfähige Macher gefragt, der notfalls Härte zeigen kann, dann wieder der kommunikative Moderator, dann die Führungskraft als Coach für die Mitarbeiter. Es werden aber auch spezifisch weibliche

Anzeige



Quelle: Autor

Abbildung 1: Schlüsselqualifikationen (Kompetenzquartett nach Scheibl und Schust).

Fähigkeiten wie Empathie und Integrationsfähigkeit für die Führungskraft der Zukunft verlangt.

Es ist erforderlich, eine möglichst hohe Übereinstimmung der Kompetenzen und Fähigkeiten mit den erwarteten Schlüssel-Qualifikationen, die das Unternehmen benötigt, herzustellen.

Der Begriff Schlüssel-Qualifikationen beschreibt die Leistungsnachfrage, also die Anforderungen eines Unternehmens bzw. eines Arbeitsplatzes an die Mitarbeiter.

Der Begriff Kompetenzen beschreibt das Leistungsangebot, das Führungskräfte und Mitarbeiter machen können. Das sind im Wesentlichen ihre Fähigkeiten, Talente, Eigenschaften und die mentalen Einstellungen.

Nach dem Führungs-Kompetenz-Modell von Scheibl und Schust sind folgende vier Basis-Kompetenzen notwendig, um gegenüber den Herausforderungen im Berufs- als auch Privatleben bestehen zu können.

- ▶ **Fach-Kompetenz** (d.h. aufgabenbezogenes Wissen und Können): Dazu zählen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talente und Fachkenntnisse zur Bewältigung konkreter beruflicher und privater Aufgaben sowie selbstorganisatorische Fähigkeiten und praktische Erfahrungen, Spezialistenwissen, Fremdsprachen, Wissen um fremde Kulturen, IT-Kenntnisse, Multimedia.
- ▶ **Prozess-Kompetenz** (d.h. Zusammenhänge erkennen und antizipieren): Das ist die Fähigkeit zur Vision und Strategie, zum ganzheitlichen und zielorientierten Denken unternehmerischen Handelns; der Umgang mit Chancen und Risiken, die Analyse- und Organisationsfähigkeit von Prozessen, Projekten, Netzwerken.
- ▶ **Soziale Kompetenz** (d.h. mit Menschen umgehen können): Darunter versteht man die Fähigkeit, mit anderen Menschen (Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Freunden) kommunikativ,



Abbildung 2: Führungs-Kompetenz-Modell (nach Scheibl und Schust).

Anzeige

fair, kooperativ und interaktiv zusammenarbeiten und leben zu können.

- ▶ **Methoden-Kompetenz** (d. h. relevante Arbeitsmethoden beherrschen): Hier geht es um die „Macherqualitäten“. Das fängt bei der effizienten Arbeitsorganisation an und reicht bis zur Fähigkeit, sich immer wieder neue Kenntnisse und Fertigkeiten anzueignen, um eigenständig planen, steuern, kontrollieren sowie informieren, koordinieren, präsentieren und moderieren zu können.

Hieraus ergeben sich für die Führungskraft Möglichkeiten, um auf den Mitarbeiter einzuwirken.

Wenn also die Führungskraft positiv auf den Mitarbeiter einwirkt und ihn nicht nur als „Arbeitskraft“ sieht, kann sie ihren persönlichen Erfolg und den Erfolg des Unternehmens maßgeblich mit beeinflussen:

- ▶ die Leistungsfähigkeit (Wissen und Können), z. B. durch Weiterbildungs-/Potenzialentwicklungsmaßnahmen,
- ▶ die Leistungsbereitschaft (Wollen), durch seinen Führungsstil und leistungsfördernde Anreiz- und Entgeltssysteme,
- ▶ die Leistungsmöglichkeit (Dürfen statt Müssen!), durch Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und entsprechend flexible Organisationsformen, die die Voraussetzung dafür sind, dass Mitarbeiter sich optimal entfalten können.

Es sind leider immer noch Verhaltensweisen von Führungskräften vorzufinden, die auf Dauer demotivierend sind:

- ▶ **Zwang:** Der Vorgesetzte handelt nach dem Motto: „Tu was ich sage, sonst werde ich dir Beine machen“, oder so gesagt: „Funktioniere, dann bleibst du ungeschoren!“
- ▶ **Ködern:** Der Vorgesetzte folgt dem Slogan: „Tu, was ich sage, sonst schadest du dir selbst.“ Oftmals kann man sich hinter Belohnungs- und Bestrafungsinstrumenten verstecken. Hierzu gehören persönliche Gehaltzulagen, Gehaltserhöhungen, zusätzliche Überstunden – oder deren Verweigerung.
- ▶ **Verführen:** Dieses Verhalten hat das Ziel, die Ziele des Unternehmens oder des Vorgesetzten in die Gedanken-

welt des Mitarbeiters „hinein zu schleusen“. Er soll sich mit dem Unternehmen identifizieren, nach dem Motto: „Wir sind die Nummer eins auf dem Markt, und du bist der Größte, wenn du dich mit uns identifizierst.“ Ein derartiges System ist häufig als Ersatz für ein schwaches Selbstbewusstsein gedacht und wirkt letztlich entmündigend auf den Mitarbeiter.

„Echte“ Persönlichkeiten haben Zukunft

Zu konkreten Anforderungen der zukünftigen Schlüsselqualifikationen von Persönlichkeiten seien einige Beispiele angeführt:

Bei der Untersuchung von Wunderer und Kuhn liegen auf den vordersten Plätzen:

- ▶ Kommunikationsfähigkeit,
- ▶ Motivationsfähigkeit,
- ▶ Problemlösungsfähigkeit,
- ▶ Kreativität und
- ▶ Wissenstransferfähigkeit.

Diese Schlüsselqualifikationen gewinnen im 21. Jahrhundert die größte Bedeutung, daneben werden

- ▶ Ethisch-moralische Grundsätze,
- ▶ die Fähigkeit Anregungen zu geben,
- ▶ Begeisterungsfähigkeit und
- ▶ (emotionale) Intelligenz

die wichtigsten Merkmale von Führungskräften sein.

Die meist auf Hochglanzpapier gedruckten Unternehmensgrundsätze oder Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit beschreiben häufig allerdings das Gegenteil der tatsächlichen Führungspraxis.

Diese Diskrepanz zwischen publiziertem und gelebtem Wertesystem stellt ein großes Problem dar. Deswegen sollten Unternehmen bzw. dessen leitende Führungskräfte:

- ▶ ihre publizierten Führungsgrundsätze auch wirklich leben,
- ▶ eine unternehmerische Denkweise und Einstellung fördern und fördern,
- ▶ allen Mitarbeitern entsprechende Kommunikations-, Methoden- und Problemlösungstechniken möglichst frühzeitig vermitteln,
- ▶ Kriterien für die adäquate Auswahl von Fach- und (Nachwuchs-) Führungskräften sowie für eine berufliche Karriere möglichst transparent und nachvollziehbar gestalten und
- ▶ ihre Mitarbeiter so in ihre zukünftige Rolle hineinversetzen, damit diese in der Lage sind, erfolgreich für das Unternehmen werden zu können.

Autor

Gerhard Heinze

„Mit Sicherheit ans Ziel!“

Beratung – Coaching – Seminare

Kantstraße 24

D-51570 Windeck

Tel.: ++49 (0) 22 92 68 06 91

Fax: ++49 (0) 22 92 68 06 92

E-Mail: info@gerhardheinze.de

www.gerhardheinze.de