

IV. Wie lassen sich Erwartungen verankern?

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist die initiierte Verhaltensänderung nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Wie für Branchen- und Funktionskompetenz häufig praktiziert, sind Führungs- und Sozialkompetenz in den HR-relevanten Prozessen und Instrumenten entlang des gesamten „Employee-Life-Cycles“ zu integrieren. Dies erleichtert auch die erforderliche objektive und transparente Beurteilung von Fähigkeiten resp. Potential eines Kaders durch die Vorgesetzten. Last but not least, starke Leadership und Vorbildrolle der Vorgesetzten bleiben auch für die Umsetzung erfolgskritisch.

V. Fazit – Win-Win für alle Beteiligten

Die einheitlich definierte, klar kommunizierte und konsequent umgesetzte Erwartung an die Kaderrolle sowie die Verankerung eines kontinuierlichen Erwartungs-Managements beeinflussen das Unternehmensergebnis positiv.

Die Produktivität der Kader steigt aufgrund höherer Zufriedenheit, grösserem und vor allem fokussierterem persönlichem Einsatz, reduzierter Fehlerquote etc.. Gleichzeitig verbessert sich die Wertschöpfung der Vorgesetzten. Dank reduziertem Aufwand für operative Aufgaben – Micro-Management von Kadern, „Feuerwehrübungen“ zur Korrektur interner und externer Fehler – verbleibt ihnen mehr Zeit für ihre übergeordneten, strategischen Tätigkeiten.

Um diese Wertschöpfungspotentiale zu realisieren, gilt es, weitverbreitete Einstellungs-, Beförderungs- und Mitarbeiterentwicklungspraxen mit Fokus auf Branchen- und Funktionskompetenz zu überdenken und anzupassen.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in der Konzipierung und Umsetzung von Business-Strategien, Business Process Reengineering (BPR), HR-Management und Unternehmenskultur, IT-Optimierung und strategischen Führungsinstrumenten.

Autorin

- Carla Zolin-Meyer, Executive Partner

ValueFirst Management Consulting Ltd.
Gewerbstrasse 16
CH - 8800 Thalwil
Tel. +41 (0)43-388 58 58
Fax. +41 (0)43-388 58 59
E-mail: info@valuefirst.com
www.valuefirst.com

ValuePoint

Schlagkräftiges Kader
—
**Wertschöpfungspotential
für Unternehmen**

ValueFirst
Management Consulting

Kader – erfolgskritisch für Leverage von Strategie bis Kultur

„Wir haben zu viel Zu-wenig- und zu viel Zu-viel-Erwartung.“

Manfred Hinrich, (*1926), Dr. phil., deutscher Philosoph und Schriftsteller

Unausgeschöpfte Potentiale beim Kader

Das Kader ist das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden. „Kader“ weckt, vor allem wenn damit eine Führungsfunktion verbunden ist, allseitig – von Vorgesetzten und Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung und Kaderkollegen – bewusste und unbewusste Erwartungen. Diese sind sehr unterschiedlich und meist wenig transparent, insbesondere bzgl. der Führungsrolle. Gerade letztere ist aber anspruchsvoll, facettenreich, in vieler Hinsicht neu und für ein Kader erfolgskritisch.

Unklare Erwartungen resultieren häufig in allgemeiner Unzufriedenheit. Vorgesetzte werfen dem Kader Mangel an Kundenfokus und unternehmerischem Verhalten, kurz, Nicht-Wahrnehmen der Führungsrolle vor, während von Seiten des Kaders fehlendes „Empowerment“ bemängelt wird. Ein Konflikt, der Arbeitsklima, Effizienz, Produktivität und damit das Gesamtergebnis merklich negativ beeinflusst. Gelingt es dem Unternehmen, dieses Führungsvakuum auszufüllen, so können diese Potentiale ausgeschöpft werden.

I. Welche Faktoren sind erfolgskritisch?

Anforderungen an ein Kader sind vielschichtig und steigen kontinuierlich. Aber nur wenige Faktoren beeinflussen den Erfolg massgeblich. Dazu zählen:

- **Integriertes Fähigkeitsprofil** des Kaders
- **Klare Erwartung** an das Fähigkeitsprofil
- **Kontinuierliche Beurteilung** von Fähigkeiten und Potential vs. Erwartung
- **Permanente Entwicklung** zur Schliessung von Gaps
- Verankerung in **Prozessen** und **Instrumenten**

Ein integriertes Fähigkeitsprofil erfordert einen ausgewogenen Mix aus Branchen-, Funktions- und Sozialkompetenz. Die optimale Erfüllung eines Fähigkeitsprofils resp. dessen zielgerichtete Entwicklung setzt eine klar definierte, transparent kommunizierte Erwartung und die objektive Beurteilung der aktuellen Fähigkeiten und des Potentials voraus. Die nachhaltige Umsetzung bedingt die Verankerung eines strukturierten Erwartungs-Managements in den relevanten Prozessen und Instrumenten.

II. Welche Fähigkeiten braucht ein Kader?

Unterschiedliche Ansätze sind zur Ausgestaltung von Führungskompetenz, Teil der Funktionskompetenz eines Kaders, und der Sozialkompetenz möglich. Erfolgskritisch ist nicht der Ansatz, sondern die pragmatische Vollständigkeit (weniger ist mehr), eine klare Strukturierung, das gemeinsame Verständnis sowie eine starke Leadership und Vorbildrolle durch die Vorgesetzten. Zur Strukturierung sind Führungs- und Sozialkompetenz in unternehmensspezifische, logische Kategorien mit messbaren Fähigkeiten aufzugliedern.

Führungskompetenz, ein Mix aus harten und weichen Kriterien:

- Unternehmerisches Verhalten: z.B. Kundenmehrwertfokus, Zielsetzungs-, Ergebnis-, Ressourcen- und Umsetzungsverantwortung, Entscheidungs- und Risikofähigkeit
- Analytisch-konzeptionelles Denken: z.B. Datenbeurteilung, „Big Picture“, massnahmenorientierte Lösungsansätze
- Mitarbeiterführung: z.B. Beurteilen, Entwickeln und Motivieren der Mitarbeitenden
- Networking und Kommunikation: z.B. Relationship Management, Beschaffen und Austauschen relevanter Information, Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit

Sozialkompetenz umfasst primär weiche Faktoren wie:

- Vorbildfunktion: z.B. in Bezug auf Unternehmenswerte und -kultur

- Sozialverhalten: z.B. Wertschätzung, Respekt, Empathie gegenüber Andern, Team- und Begeisterungsfähigkeit
- Persönlichkeitsmerkmale: z.B. Eigeninitiative und -motivation, Selbstsicherheit, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, Charisma

Während Führungskompetenz primär auf Stufe Kader wichtig wird, bildet Sozialkompetenz die Basis für das grundsätzliche Zusammenwirken von Menschen. Dabei wird häufig unterschätzt, dass gerade die Anforderungen an die Sozialkompetenz für Kader überproportional steigen und zum kritischen Erfolgsfaktor werden.

III. Wie lassen sich Erwartungen managen?

Um die eigene Rolle optimal im Sinne der Unternehmensziele zu leben, muss ein Kader diese kennen sowie ausfüllen können und wollen. „Verstehen, Kompetenz, Bereitschaft“ bedeutet:

- Entwickeln eines **gemeinsamen Verständnisses** in Bezug auf die **Erwartungen** an ein Kader
- Festelegen der **relevanten Fähigkeiten** zur Erfüllung dieser Erwartungen
- Sicherstellen der **Bereitschaft** sich kontinuierlich zu entwickeln und den Erwartungen gerecht zu werden

Häufig bedingt obiges Erwartungs-Management eine Verhaltensänderung der Beteiligten. Erste Voraussetzung für den Erfolg ist daher die Konsistenz mit Unternehmenswerten, -kultur und -zielen. Weiter ist obiger Prozess bewusst zu initiieren, und sind die einzelnen Dimensionen durch die Betroffenen aktiv zu gestalten. Nur so wird das Erwartungs-Management Teil der Unternehmenskultur und kann in den Führungsprozess integriert werden.

Weiteres Produktivitätspotential birgt sich für das Unternehmen im Formulieren konsistenter Erwartungen an alle Mitarbeitenden. Damit lassen sich z.B. die „Rückwärts-Delegation“ von Aufgaben und Verantwortung von Mitarbeitenden ans Kader reduzieren, und Anforderungen für die Weiterentwicklung auf eine nächste Stufe werden transparent.