

Mehr Qualität im Management!

Zum Eigenanspruch und Selbstverständnis von Managern und Führungskräften

Über die oft gestellte Frage, was einen guten Manager ausmacht, sind schon viele Aufsätze und Bücher geschrieben und Vorträge gehalten worden. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise ist viel pauschale Kritik an den Managern geübt worden. Unabhängig von der Fehlersuche im Wirtschaftssystem mit seinem offensichtlichen Fehlverhalten hilft jetzt auch die Besinnung auf Qualitätskriterien weiter, die bei ihrer Befolgung das moralische Versagen von Eliten verhindern helfen.

Die unter dem Dach des Deutschen Führungskräfteverbandes zusammengeschlossenen Verbände beschäftigen sich seit vielen Jahrzehnten mit Fragen der Führung und schöpfen ihre Erkenntnisse aus einem Fundus an Erfahrungen aus den verschiedensten Unternehmen in Deutschland.

Die vorliegenden „10 Qualitätskriterien für eine Führungskraft“ sind eine Antwort, die nicht endgültig sein soll. Die Kriterien sollen die Sicht der Führungskräfte selbst darstellen und dazu beitragen, dass der Einzelne Orientierung erhält in seinem Bestreben, im Beruf sein Bestes zu geben.

Unabhängig von ihrer Position im Unternehmen zeichnen sich Führungskräfte dadurch aus, dass sie eine Scharnierfunktion zwischen Belegschaft und Unternehmensspitze einnehmen und verantwortungsbewusst im Interesse des Unternehmens handeln. Die „10 Qualitätskriterien“ bilden einen Maßstab für Führungskräfte und Manager in allen Bereichen eines Unternehmens – von der untersten Ebene bis hin zu den Mitgliedern des Vorstands.

10 Qualitätskriterien für eine Führungskraft

1. Fach- und Methodenkompetenz
2. Unternehmerisches Denken und Handeln
3. Soziales Handeln
4. Delegationsfähigkeit
5. Innovations- und Veränderungsbereitschaft

6. Teamfähigkeit
7. Entscheidungsfreudigkeit
8. Konfliktfähigkeit
9. Kommunikationsbereitschaft
10. Gesellschaftliches Engagement

1. Fach- und Methodenkompetenz

Die Fachkenntnis der Abläufe in ihrem Tätigkeitsbereich bildet die Grundlage für die Kompetenz einer Führungskraft. Diese muss ein Leben lang aktualisiert und erweitert werden. Wichtig ist aber nicht die Kenntnis jedes Details, wichtig sind der Überblick über alle Aktivitäten und die Fähigkeit, sich in neue Aufgaben einzuarbeiten. Ebenso wichtig für die Führungskraft ist eine ausgeprägte Methodenkompetenz, mit deren Hilfe sie Vorgänge, Prozesse und Organisationsabläufe im Unternehmen steuern kann. Erforderlich ist schließlich die Fähigkeit zur Vernetzung von Information und Wissen.



Foto: © Gerd Altmann / www.pixelio.de

2. Unternehmerisches Denken und Handeln

Im Kern bedeutet unternehmerisches Denken, dass der feste Wille besteht, etwas zu bewegen und ökonomische Chancen zu ergreifen. Dabei findet eine Orientierung statt an den Möglichkeiten der Technik und den Entwicklungen in einer globalisierten Welt. Risiken werden vernünftig abgewogen und danach die erforderlichen Entscheidungen umgesetzt. Dies entspricht auch dem haftungsrechtlichen Maßstab der aus dem US-amerikanischen Recht stammenden „Business Judgement Rule“. Wie der selbständige Unternehmer richtet sich auch die angestellte Führungskraft an den Erfordernissen

des Marktes aus und ist bereit, sich Herausforderungen zu stellen.

3. Soziales Handeln

Soziales Handeln bedeutet, dass die Führungskraft bei ihren Entscheidungen und Handlungen nicht nur die ökonomische und technische Dimension berücksichtigt. Soziales Handeln wird von einem ethischen Wertekanon geprägt, der auf Verantwortung für den Einzelnen, das Unternehmen und die Gesellschaft aufbaut. Daraus entsteht am Arbeitsplatz die Unterstützung der Kollegen und Mitarbeiter. Die Führungskraft hat hier eine Vorbildfunktion.

Soziales und gemeinschaftsbezogenes Handeln ist auch ein tragendes Prinzip der Einrichtungen zur Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene. Führungskräfte haben daher auch dann eine besondere Verantwortung für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen, wenn sie ihnen – etwa als Mitglied des Sprecherausschusses der Leitenden Angestellten – nicht selbst angehören.

4. Delegationsfähigkeit

Es gehört zum Selbstverständnis einer guten Führungskraft, Mitarbeiter durch das Übertragen von Verantwortung, durch Motivation und das Vereinbaren von Zielen mit großer Eigenständigkeit zu erreichen, zu stärken und zu fördern. Den unterschiedlichen Entwicklungsstand und die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter hat die Führungskraft dabei immer im Auge und bemisst danach den Grad der überlassenen Eigenständigkeit. Gleichzeitig ist sie ständig über das Wesentliche informiert und kann bei Bedarf schnell und effizient eingreifen.

Besonders wichtig für den Erfolg einer Führungskraft ist ihre Kompetenz zur Teamarbeit. Sie identifiziert sich mit den Mitarbeitern und ist in der Lage, Konflikte unter Teamkollegen zu moderieren und zu einer



Abheben erlaubt, allerdings nur bei Geschäftsreisen – Bodenhaftung gehört zu den wichtigsten Geboten für Führungskräfte.

Foto: © RainerSturm / www.pixelio.de

Lösung zu bringen, wobei die Erfolge selbstverständlich dem Team angerechnet werden.

5. Innovations- und Veränderungsbereitschaft

Die Globalisierung der Märkte verändert in vielen Unternehmen Geschäftsfelder, Betriebe und Organisationen. Führungskräfte sind diesen Veränderungsprozessen gegenüber aufgeschlossen. Sie initiieren und gestalten sie und tragen für die Durchführung und die Begleitung des organisatorischen Wandels maßgebliche Verantwortung. Sie ergreifen die in dem Wechsel liegenden Chancen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter. Gleichzeitig ist die Führungskraft verpflichtet, gegenüber Vorgesetzten auf Risiken hinzuweisen und Frustrationen in der Belegschaft zu artikulieren. Sie muss die Ängste der Mitarbeiter vor der Veränderung reduzieren und sie motivieren, die Veränderung aktiv anzunehmen. Sie lebt Offenheit gegenüber fremden Kulturen vor und bewahrt gleichzeitig die eigenen kulturellen Wurzeln.

6. Teamfähigkeit

Forschung, Entwicklung, Produktion und Marketing werden oft in internationalen Teams weltweit organisiert. Dies fördert die Vielfalt und erhöht gleichzeitig die Anforderungen an die Führung von Teams. Die Mitarbeiter akzeptieren keinen Vorgesetzten, der selbstbezogen oder ein einsamer Streiter ist. Sie wollen eine Rückmeldung zur eigenen

Leistung erfahren und so eine Einschätzung über ihre Arbeitsqualität bekommen. Sie brauchen den Teamleiter, der eine Richtung vorgibt, bei der Ausgestaltung aber möglichst große Freiheiten lässt.

Auf einer Ebene arbeitende Kollegen und Kolleginnen wollen sich miteinander austauschen und aufeinander verlassen können. Eine Führungskraft, die den Erfolg der Gruppe auch tatsächlich als deren Erfolg auffasst, bringt wichtige Voraussetzungen für Teamarbeit mit.

7. Entscheidungsfreudigkeit

Wer Verantwortung übernommen hat, kommt an Entscheidungen nicht vorbei. Die Führungskraft stellt sicher, dass die wichtigen Argumente aller Beteiligten Gehör finden, vermeidet jedoch endlose Diskussionen und setzt Entscheidungen notfalls auch gegen Widerstände durch.

8. Konfliktfähigkeit

Es gehört zu den grundsätzlichen Anforderungen an eine Führungskraft, Konflikte zu bewältigen. Die richtige Art, mit Konflikten umzugehen, kennzeichnet wahre Führungsstärke. Konflikte dürfen nicht verschleppt werden. Andererseits sollte die Führungskraft auch immer Konsensbereitschaft signalisieren. Die Führungskraft sollte darauf hinwirken, dass persönliche Differenzen von sachlichen Differenzen strikt getrennt werden und muss dies auch für sich selbst

berücksichtigen. Eine Führungskraft macht dabei stets deutlich, dass Eigeninteressen im Einzelfall zu Gunsten eines sachbezogenen Konsenses zurückstehen müssen. Diese Haltung lebt sie auch beispielhaft vor.

9. Kommunikationsbereitschaft

Eine Führungskraft muss über ein hohes Maß an Informations- und Kommunikationsfähigkeit verfügen und sie muss bereit sein, diese auch zu zeigen. Sie sollte aktiv daran arbeiten, gegenüber ihren Mitarbeitern Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Guter Führungsstil zeichnet sich durch Transparenz und eine Übereinstimmung von Reden und Handeln aus. Persönliche Stimmungen dürfen grundsätzlich nicht das Handeln beeinflussen. Gerade folgenschwere Entscheidungen müssen gegenüber Mitarbeitern und Kollegen offen kommuniziert und erläutert werden

10. Gesellschaftliches Engagement

Unsere Demokratie lebt davon, dass die Bürger auch in der Gesellschaft Verantwortung übernehmen und sich eigene Meinungen bilden. Gerade Führungskräfte trifft daher die Verantwortung, dieses Gesellschaftskonzept durch eine aktive Beteiligung am gesellschaftlichen und politischen Leben zu unterstützen. Das kann durch Engagement in Vereinen, Verbänden, Gewerkschaften und politischen Parteien geschehen.