

Was Chefs von Führungskräften verlangen

Ergebnis einer Umfrage zur Führungskräfte-Ausbildung

Führungskräfte in mittleren Funktionen sollten vor allem „Kompetenz im Umgang mit Kunden und Lieferanten“, „Ergebnisorientierung“ und „Führungskompetenz“ aufweisen. Das meinen 25 Top-Entscheider (1. und 2. Ebene) mittelständischer Unternehmen, die im September 2005 zur Ausbildung ihnen unterstellter Führungskräfte befragt wurden.

Zu vergeben waren 5 Punkte für „besonders wichtige“ Fähigkeiten, 1 Punkt für „nicht wichtige“. Die sieben wichtigsten sind danach:

Umgang mit Kunden/Lieferanten	4,50
Ergebnisorientierung	4,42
Führungskompetenz	4,35
Entwickeln eigener Initiativen	4,29
Übernahme von Verantwortung	4,25
Umgang mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern	4,25
Motivation von Mitarbeitern	4,22

Die wenigsten Punkte wurden vergeben für:

Verkaufen eigener Leistung/Teamlleistung	3,33
Auftreten in der Öffentlichkeit	3,42
Management-Entwicklung	3,43
Kontrolle und Bewertung	3,46
Fachliche Weiterbildung	3,48

Bei der Frage, was für das **gesamte Unternehmen** besonders wichtig oder nicht wichtig ist, ergab sich diese Rangfolge:

Durchgängige Kundenorientierung	4,55
Strategische Ausrichtung	4,36
Qualität Mitarbeiter	4,34
Qualität Produkte	4,23
Produktivität Marketing/Vertrieb	4,14
Qualität Prozesse	4,14
Betriebsklima	4,00

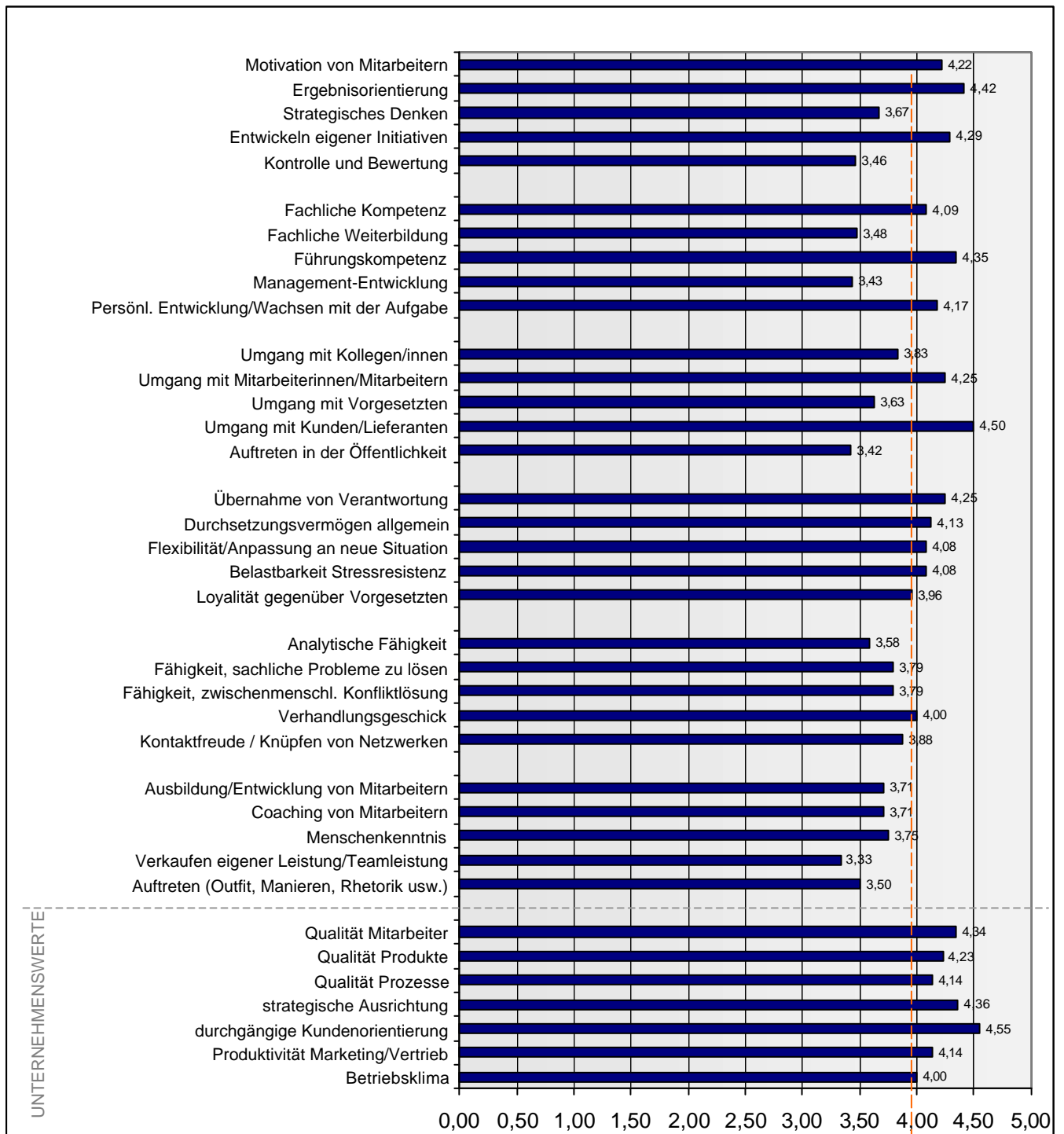
Bei der Unternehmenswertung besetzt „**durchgängige Kundenorientierung**“ den Spitzenplatz. Das deckt sich mit der wichtigsten persönlichen Fähigkeit von Führungskräften: „Umgang mit Kunden /Lieferanten“ (s. o.).

Doch warum rangiert die „**Produktivität von Marketing/Vertrieb**“ dann erst an fünfter Stelle? Wenn Kundenorientierung mehr sein sollte als ein nur modisches Lippenbekenntnis, dann müsste es doch besonders wichtig sein, exakt an der Schnittstelle zum Kunden – nämlich bei Marketing und Vertrieb – für höchste Produktivität zu sorgen. Da gibt es offenbar Optimierungsbedarf.

Wertung von Top-Führungskräften zur Ausbildung von Führungskräften in mittleren Funktionen

Durchschnittswerte, Vergabe von Punkten nach diesen Kriterien:

5 = besonders wichtig, 2 = sehr wichtig, 3 = wichtig, 2 = weniger wichtig, 1 = nicht wichtig



Am Gesamtbild fällt auf, dass der Top-Führungsebene *alle* abgefragten Fähigkeiten mindestens „wichtig“ waren (Durchschnitt über alles: 3,96 Punkte).

Tatsächlich fügten einige Befragte ihren Auswertungen auch persönliche Kommentare bei, dass fast alle abgefragten Fähigkeiten überaus wichtig seien. – Werden da Erwartungen zu hoch geschraubt?

Die Frage nach Überforderung von Führungskräften einerseits/mangelnder Schwerpunktsetzung andererseits muss im Einzelfall in der betrieblichen Praxis überprüft werden. Das Bild verschiebt sich allerdings – auch dazu gab es Kommentare –, wenn statt den geforderten Fähigkeiten von Führungskräften in mittleren Positionen die der obersten Führungsebene abgefragt würden.

Besonders diese Wertungen erscheinen diskussionswürdig:

Ergebnisorientierung [4,42] / Kontrolle und Bewertung [3,46]:

Das ist verdächtig: „Ergebnisorientierung“ liegt an zweiter Stelle, die dazu zwingend notwendige „Kontrolle und Bewertung“ dagegen auf einer der letzten Positionen ... Wie soll so Ergebnisorientierung praktiziert werden?

Strategische Ausrichtung (Unternehmen) [4,36] / Strategisches Denken [3,67]:

Auch hier ein scheinbarer (?) Widerspruch: Während die „strategische Ausrichtung“ der Unternehmen als sehr wichtig erachtet wird, rangiert das „strategische Denken“ eher unter ferner liefen – zugegeben: Führungskräfte in mittleren Positionen haben vor allem operative Aufgaben. Dennoch: auch bei ihnen sollte ruhig etwas mehr „strategisches Denken“ gefordert werden – das schadet jedenfalls nicht der geforderten „Kundenorientierung“.

Verkaufen eigener Leistung / Teamleistung [3,33] – schlechtester Wert

Kann aus dieser Bewertung abgeleitet werden, dass es die Chefs nicht mögen, wenn Führungskräfte, die eigene Leistung und/oder die Ihrer Teams bestmöglich verkaufen? Nun, denkbar ist, dass die Top-Führungskräfte diese Eigenschaft einfach deshalb als am wenigsten wichtig eingestuft haben, weil sie meinen, selbst genügend über die Leistungen ihrer untergebenen Führungskräfte Bescheid zu wissen. Andererseits: Wie haben sie selbst Karriere gemacht?

Insgesamt zeigen jedoch die Ergebnisse ein klares und leistungsorientiertes Bild. Sie bestätigen sehr erfreulicherweise auch das Führungsverständnis und die Inhalte meiner firmeninternen und öffentlichen Führungstrainings.

Gleichzeitig muss überprüft werden, ob (s.o.) nicht doch der eine oder andere populäre Begriff aus der gängigen Managementliteratur als „besonders wichtig“ bewertet wurde, ohne seine Bedeutung in der Unternehmenspraxis leben zu können oder seine weniger populären Maßnahmen konsequent umzusetzen.

Als „Gegenprobe“ sollte eine Befragung von mehr als 80 Verantwortlichen für **Personalentwicklung** in großen Unternehmen dienen. Aus dieser Gruppe kamen jedoch nur 9 verwertbare Fragebogen zurück (gegenüber 25 aus 80 der befragten Top-Führungskräften mittelständischer Unternehmen). Damit wird die Gegenprobe allenfalls zu einem kleinen, aber interessanten Stimmungsbild.

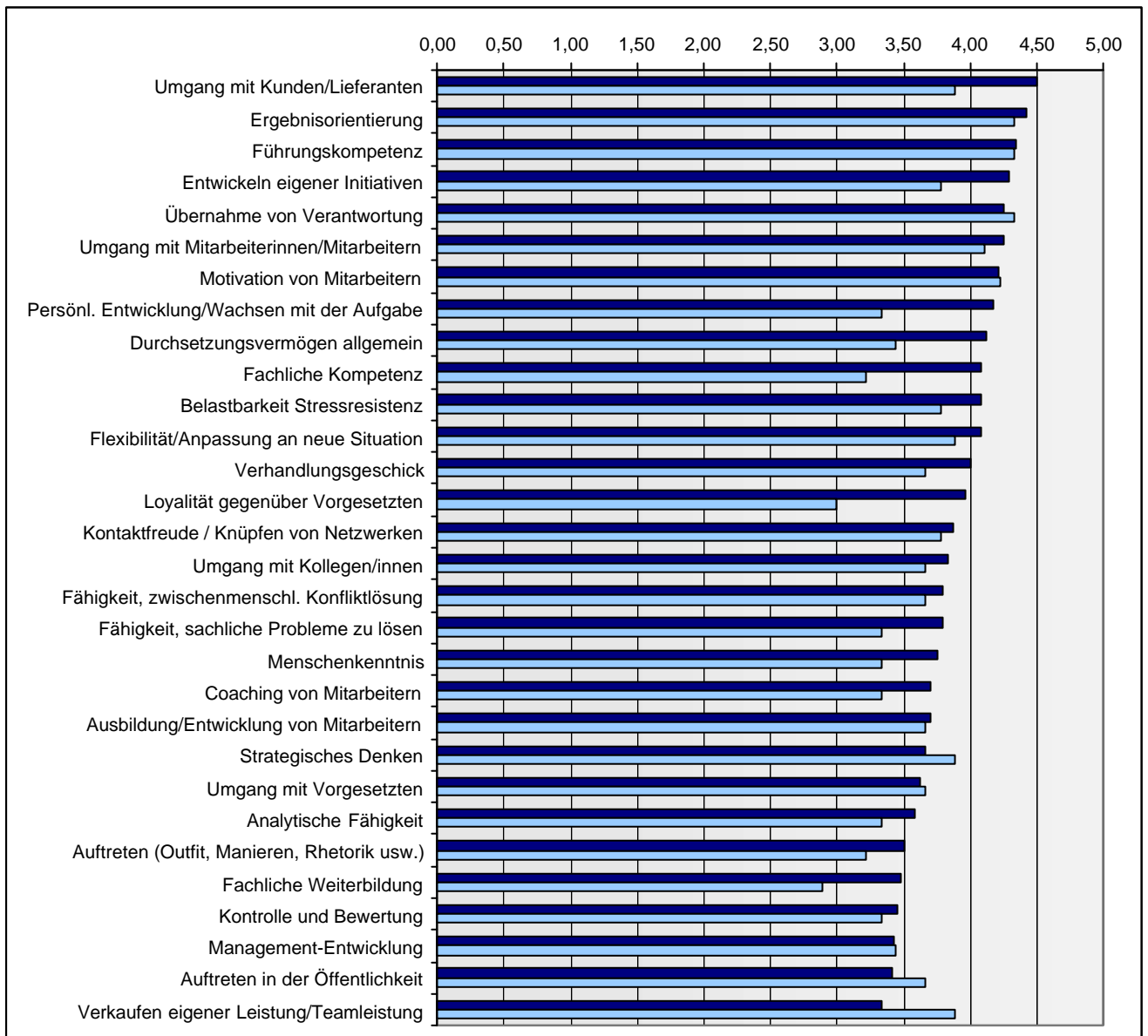
Chef-Ranking von geforderten Fähigkeiten ihrer Führungskräfte und die Wertung von Personalentwicklern

Durchschnittswerte, Vergabe von Punkten nach diesen Kriterien:

5 = besonders wichtig, 2 = sehr wichtig, 3 = wichtig, 2 = weniger wichtig, 1 = nicht wichtig

■ Wertung 1./2. Führungsebene mittelständischer Unternehmen

■ Wertung von Frauen und Männern in der Personalentwicklung großer Unternehmen



Insgesamt haben die Damen und Herren aus der Personalentwicklung ein klein wenig distanzierter gepunktet: der Durchschnitt liegt hier bei 3,73 (Chefs: 3,96). In einer Reihe wesentlicher Fähigkeiten gibt es Übereinstimmung.

Dennoch gibt es einige interessante Abweichungen, die trotz der geringen Zahl von Rückläufern zum Nachdenken anregen.

Die größten Abweichungen zwischen den Wertungen der Chefs und der Personalentwickler

Ranking stärkster Werte-Abweichungen Chefs versus Personalentwicklung:

	Chefs	Personal-Entwicklung	Abweichung
Loyalität gegenüber Vorgesetzten	3,96	3,00	0,96
Fachliche Kompetenz	4,09	3,22	0,86
Persönl. Entwicklung/Wachsen mit der Aufgabe	4,17	3,33	0,84
Durchsetzungsvermögen allgemein	4,13	3,44	0,68
Umgang mit Kunden/Lieferanten	4,50	3,89	0,61
Fachliche Weiterbildung	3,48	2,89	0,59
Entwickeln eigener Initiativen	4,29	3,78	0,51

Wenn diese Umfrage angesichts der wenigen Rückläufer auch nur annähernd einer breiten Meinungsbildung entspricht, finden wir hier sehr unterschiedliche Einstellungen:

Die größte Abweichung ergibt sich bei „**Loyalität**“, sie erhält bei den Personalentwicklern den zweitniedrigsten Wert überhaupt [3,00 Punkte]. Obwohl dieser Wert auch bei den Chefs nur im Mittelfeld liegt, verwundert es dann doch, warum Personalentwickler meinen, nahezu alles andere – selbst „Auftritt (Outfit, Manieren, Rhetorik usw.)“ [3,22 Punkte] – sei wichtiger als Loyalität. Nur ein Missverständnis beim Ankreuzen, Prioritätenkonflikte oder ein doch tiefer liegendes Problem? – Wenn es so wäre, würde ich in dieser Logik ungern zu Ende denken wollen: Überspitzt hieße das ja, die Chefs könnten sich mit zunehmendem Einfluss der Personalentwicklung nicht mehr so sehr auf die Loyalität ihrer Führungskräfte verlassen. Das kann nicht sein.

Doch da gibt es noch ein anderes Fragezeichen zum Thema „Loyalität“. Das „**Verkaufen der eigenen Leistung**“ steht bei den Personalentwicklern viel höher im Kurs als bei den Chefs (dort bildet diese Fähigkeit ja das Schlusslicht – s.o.). Kann daraus der gefolgert werden, dass die Personalentwickler in großen Unternehmen ein gehöriges Misstrauen gegenüber dem Top-Management haben, was die Förderung ihrer Führungskräfte anbelangt?

Verkaufen eigener Leistung/Teamleistung	3,33	3,89	-0,56
---	------	------	-------

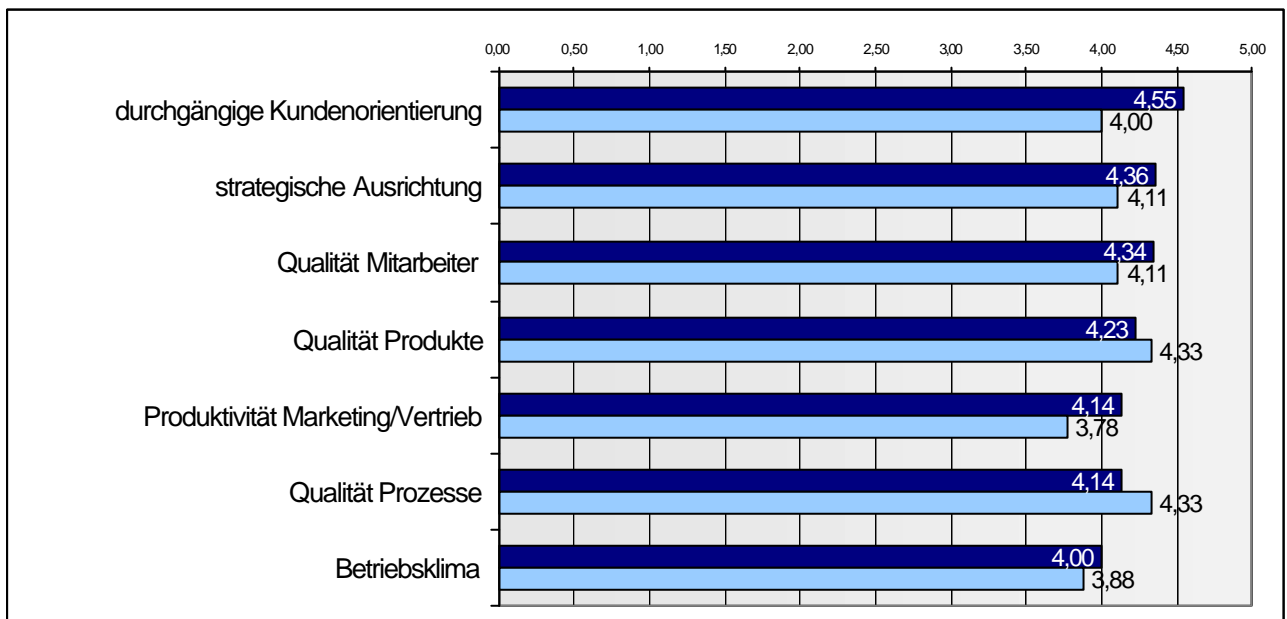
Denn wenn diese Ergebnisse auch nur annähernd breite Gültigkeit hätten, hieße das, dass es nach den Erfahrungen der Personalentwickler in den großen Unternehmen allemal wichtiger ist, die eigene Leistung zu verkaufen als in eine loyale Beziehungen gegenüber Vorgesetzten zu investieren. Nun ja, das ist wohl so in großen Organisationen ...

Fachliche Kompetenz: Das ist nach Meinung der Personalentwickler die am wenigsten wichtige Fähigkeit von Führungskräften in mittleren Positionen.

Welch großer Unterschied gegenüber der Einschätzung von Chefs mittelständischer Unternehmen!

Zwar sollten Führungskräfte Fachkompetenz auch und – je weiter die Karriere führt: immer mehr – bei ihren Mitarbeitern finden, doch in den mittleren, operativen Führungspositionen ist sie nach wie vor wichtig. Und so sehr ich persönlich Wert lege auf einen guten Auftritt, ich würde ihn in der Wichtigkeit von Führungsfähigkeiten in mittleren Positionen keinesfalls höher gewichten als Fachkompetenz. – Nun, vielleicht haben die (wenigen) teilnehmenden Personalentwickler die Frage anders verstanden als die Chefs. Im anderen Fall würde ich mir wirklich einige schwerwiegende Gedanken machen wollen.

Bei der Unternehmens-Bewertung dagegen zeigen die Personalentwickler wieder ein eher konservatives Bild: Die Qualität der Produkte und Prozesse ist für sie wichtiger als Kundenorientierung, Betriebsklima und – schade – auch die Produktivität von Marketing/Vertrieb (= schlechtester PE-Wert).



Fazit: Was überrascht, worüber sollten wir nachdenken, was besser machen?

Ziel der Umfrage war es, die Vorstellungen und den Bedarf mittelständischer Unternehmensführungen in der Ausbildung ihrer Führungskräfte zu erfassen. Einerseits wollte ich damit natürlich die Inhalte meiner eigenen Arbeit in der Führungs- und Managementausbildung und -Betreuung überprüfen und gegebenenfalls neu justieren, andererseits einen Diskussionsbeitrag liefern über das, was Führungskräften heute wirklich Orientierung bietet, was sie demnach wirklich wissen und können müssen – und was nicht.

Denn meine Vermutung ist, dass zum Thema „Führung“ in der Literatur, in der Führungsausbildung und in vielen Führungstrainings immer noch Moden, Einstellungen und Inhalte grassieren, die heute nicht mehr gebraucht werden und die eher ablenken als Klarheit schaffen. Einige dieser Inhalte stammen aus den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts und sind geschwängert mit gutgemeinten, aber völlig überlebten pädagogischen Absichten. Andere, neuere erleben eine kurze Blüte im Umfeld modischer Managementkampagnen und bewirken allenfalls eine fortschreitende Verunsicherung von Führungskräften, eine Erosion ihres Auftrags und verständliche Skepsis bei Mitarbeitern.

Wie soll geführt werden dort, wo Führung sehr direkt wirkt und hautnah erlebt wird – unter den Augen von Chefinnen und Chefs mittelgroßer Unternehmen? Sie werden selten zu diesen Themen befragt. Und wie stellen sich dazu die Personalentwickler der großen Unternehmen und der Konzerne als erklärte Zielgruppe der Wissenschaftler, Managementinstitute und -Gurus?

Einen publizierbaren Diskussionsbeitrag dazu gibt es nun leider nicht – die nur kleine Zahl der zurückgesandten Fragebogen lässt das seriöser Weise nicht zu*. Dennoch war diese Aktion für die Beteiligten nicht umsonst:

Von den Top-Führungskräften kamen gerade genügend Antworten, um in den meisten Fällen bestätigende Klarheit zu erhalten und ganz gezielt in einigen wenigen Fällen Ungereimtheiten und Optimierungsbedarf aufzuzeigen.

Von den Personalentwicklern dagegen kamen gerade so wenig Antworten, dass sie mit der Hilfskonstruktion „was wäre, wenn ...?“ Überlegungen erlaubt haben, die einer breiteren Überprüfung wahrscheinlich nicht standgehalten hätten, hier aber punktuell als Kontrastmittel dienten.

Allen Beteiligten danke ich ganz herzlich fürs Mitmachen und freue mich, wenn sie aus dieser Umfrage und meiner Kommentierung eine Bestätigung für ihre Arbeit – oder einige Ideen zur Optimierung ihrer Aufgaben mitnehmen.

Claus von Kutzschenbach
Wiesbaden, 12. Oktober 2005

* Allerdings kommt dieser Bericht in meine Homepage www.cvk-consulting.de => Aufsätze

Diplomvolkswirt

Claus von Kutzschenbach

MANAGEMENTBERATUNG UND -TRAINING

... unterstützt Führungskräfte, Teams und Unternehmen,
ihre Erfolgsfaktoren im Wettbewerb zu optimieren:

- Strategie
- Führung
- Vertrieb
- Unternehmenskommunikation

... bietet Unternehmens-Coaching aus einer Hand!

Besondere Merkmale: Außergewöhnliche berufliche Bandbreite, hohe Problemlösungskompetenz, absolute Unabhängigkeit, persönliche Verfügbarkeit und Verantwortung – und die notwendige Lebenserfahrung, um als externer Berater und Coach Frauen und Männer im Management wirksam zu unterstützen. Profitieren Sie von seinem Angebot!

Bitte ...

- ... senden Sie mir Infos über das nächste öffentliche Seminar zum Thema:
 - „Intensivkurs Führen“ – Grundlagen der Kommunikation und Führungsmethodik
 - „Intensivkurs Sales Management“ – Strategieorientiertes Vertriebsmanagement
 - „Unternehmenskommunikation“ – Pressemeldung bis Gesamtauftritt
 - „Frauen im Management“ – Workshops für Managerinnen
 - „Chef-Rhetorik und –Präsentation“ – Auftritt vor großen Gruppen
- Die Veranstaltungen finden statt in Wiesbaden und Umgebung. Preise immer zzgl. MWSt.
- **NEU:** Unternehmens- /Teamcoaching: Strategie, Positionierung, Ziele, Teamwork – neues Wir-Gefühl und neue Leistungsdynamik entwickeln. 2tägiger firmeninterner Workshop + Vor/Nachbereitung. Pauschal 5.000 €
- ... nehmen Sie telefonisch Kontakt mit mir auf wegen interner/persönlicher Beratungs- und Trainingsmaßnahmen
- ... informieren Sie mich über neue Termine und senden Sie mir kostenfrei E-Mail-Newsletter mit konkreten Management-Tipps

..... Name Vorname
..... Firma	www. Home-Page
..... Straße/Pf Plz/Ort
..... Telefon E-Mail
* Unterschrift	zurück an Fax-Nr.: 06 11 / 5 90 05 32



Claus von Kutzschenbach

... ist seit 1995 selbständiger Managementberater und -Trainer. Seine Kunden kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum, Slowenien und Kroatien.

Zuvor war Claus von Kutzschenbach 12 Jahre im operativen Management eines Konzernunternehmens tätig und dort außerdem verantwortlich für Unternehmenskommunikation. Davor machte er eine Karriere als Wirtschaftsjournalist.

Diese umfassenden Erfahrungen prägen auch seine Arbeit als Berater und Coach: Er hat es gelernt, die richtigen Fragen zu stellen, Zusammenhänge herzustellen und sich auf das zu konzentrieren, was Unternehmen und Führungskräften schnell und wirksam Erfolg bringt.

Ergebnisse seiner Arbeit publiziert er in Fachaufsätzen. Zudem ist er als Gutachter tätig und Beirat im BDVT – best in people's business. Seine neuesten Bücher:



Frauen Männer Management – Führung und Team neu denken, Rosenberger Fachverlag, 2. erw. A. April 2005, 24,80 € ISBN 3-931085-48-1



Erfolgsmethoden für schmale Budgets – Vertriebsstrategien u. -praktiken in KMU Wiley-VCH, 2004, 29,90 € ISBN 3-527-50109-6



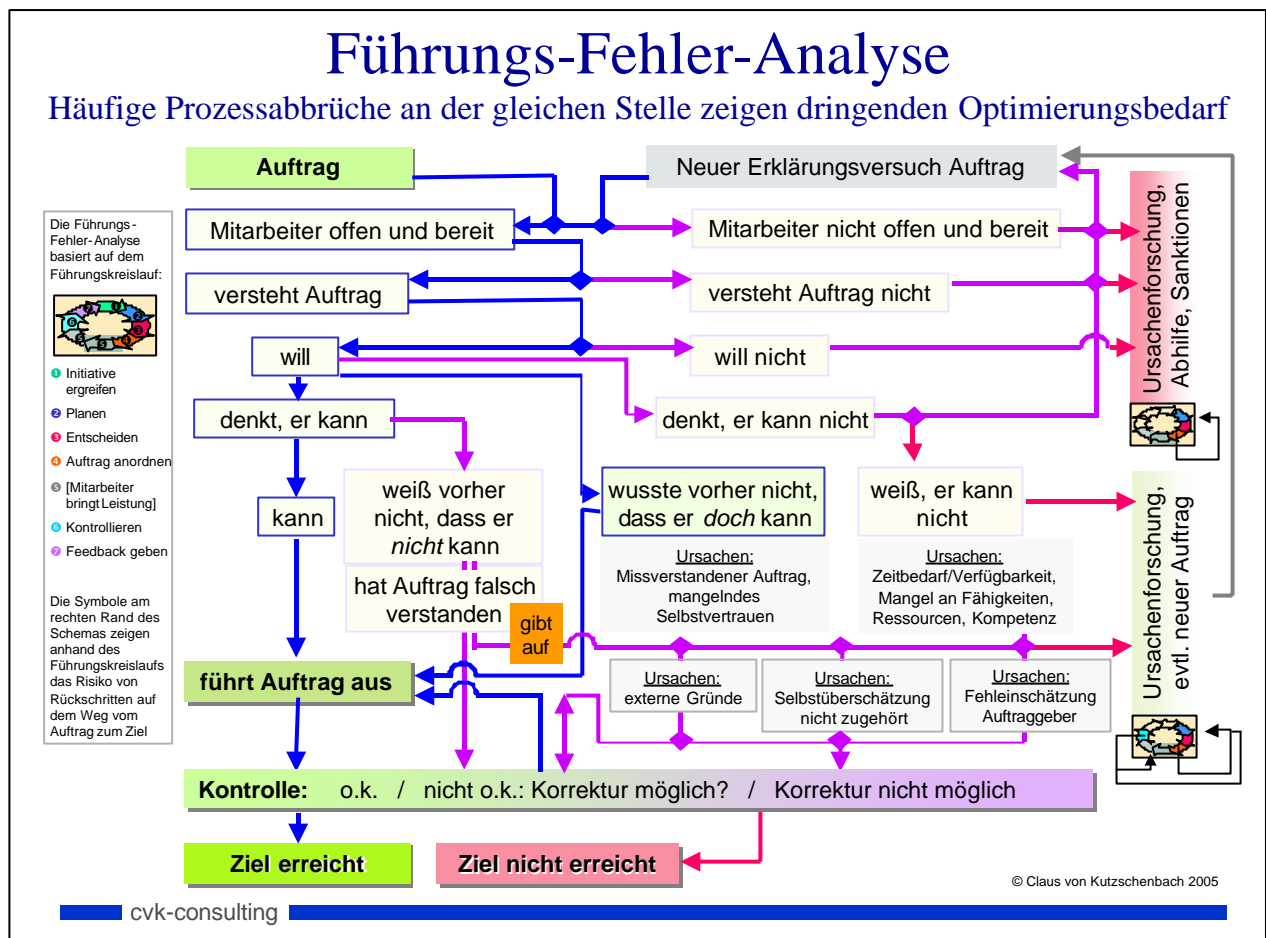
Vom Akademiker zum Verkaufsprofi* Wiley-VCH, 2004, 29,90 € ISBN 3-527-50108-8

*Im September 2005 unter den **Top-Five** in **Capital** und in den **Top-Ten** in der **Financial Times Deutschland**. – Auch das Buch „Frauen Männer Management“ erregt Aufsehen und erhält viele exzellente Kritiken.

Claus von Kutzschenbach ist 1949 in Passau geboren, in Oberbayern und Westfalen aufgewachsen und studierte in Kiel Volkswirtschaft, Politologie und Soziologie (Diplomvolkswirt). Nach weiteren Stationen in München und Bonn lebt er heute in Wiesbaden.

Mehr: www.cvk-consulting.de

Aus meiner Arbeit: Führungsausbildung und -Training



Die Führungsfehler-Analyse habe ich für meinen „Intensivkurs Führung“ entwickelt. Sie soll Führungskräften minutiös deutlich machen, was auch bei ganz einfachen Aufträgen an Mitarbeiter alles passieren kann.

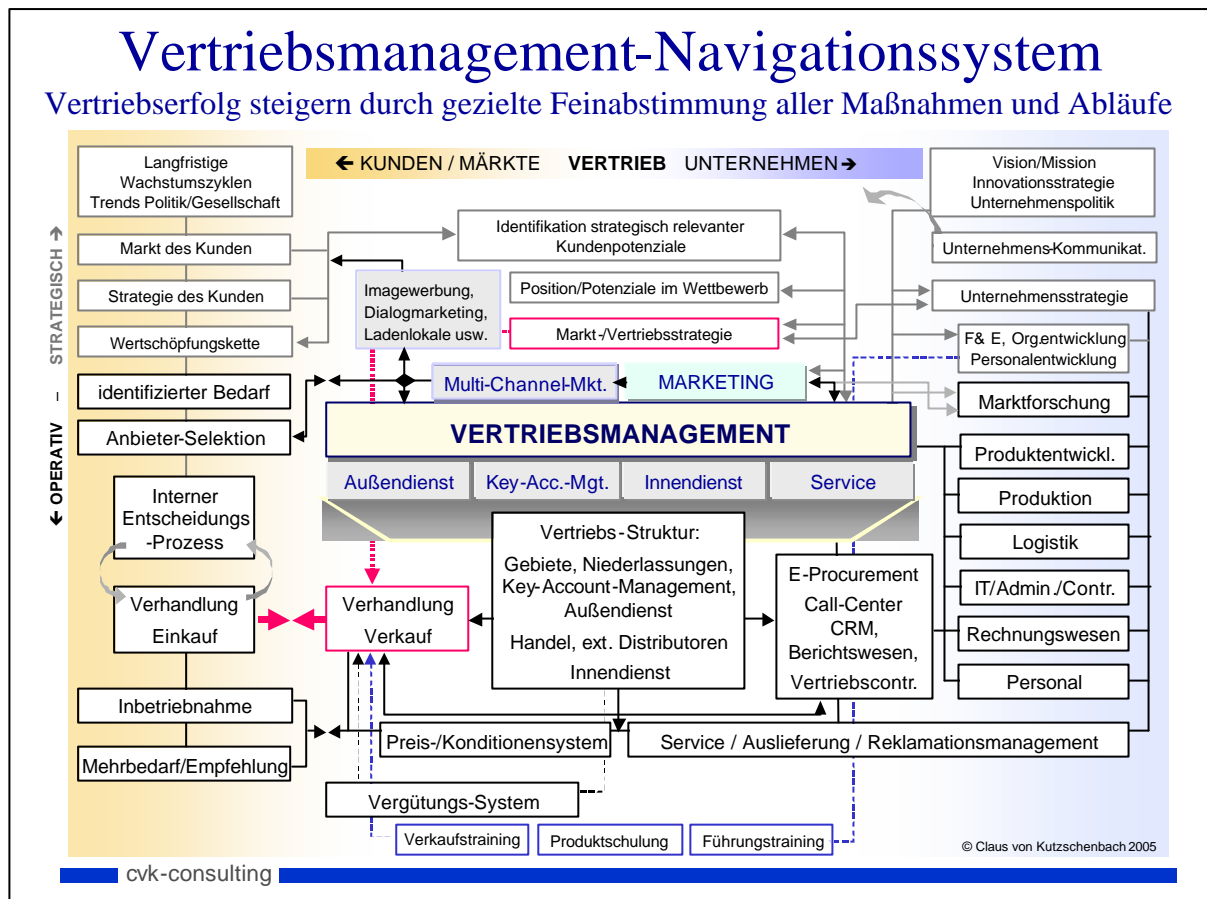
Einen Seminarteilnehmer erinnerte das an etwas: „Das ist wie ein altmodischer Flipperautomat in Gaststätten – nur umgekehrt: Je länger das läuft, desto schlechter!“ – Nun hatte die Grafik einen Spitznamen: „**Führungs-Flipper**“.

Ein anderer Seminarteilnehmer kam dann auf die Idee, aus dem einfachen Erklärungsmodell eine für ihn dauerhaft brauchbare und ganz persönliche Führungs-Fehler-Analyse zu machen. Das Verfahren geht so:

- Jeden nicht reibungslos durchgeführten oder gescheiterten Auftrag anhand dieses Diagramms analysieren (vielleicht zusammen mit dem Mitarbeiter).
- Mit einer Stecknadel – oder besser: einem Klebepunkt – die Stelle markieren, wo der Auftrag auf dem Weg zum Ziel scheiterte.
- Nach einigen Durchgängen wird sich so ein farbiges Muster abzeichnen, das hilft, die Gefahrenstellen zu identifizieren und dort besonders achtsam zu sein.
- Variante: eine Farbe (Stecknadel oder Klebepunkt) pro Mitarbeiter ...

Viel Erfolg und Vergnügen!

Aus meiner Arbeit: Vertriebsmanagement



Viele Vertriebsmaßnahmen verpuffen, weil sie selten passgenau verzahnt und abgestimmt sind. Mit dem Navigationssystem können Vertriebsmanager sofort alle direkten Einflussfaktoren identifizierter Schwachstellen erkennen und mit einer entsprechenden Feinjustierung die Vertriebsleistung effektiv steigern.

In dieser Übersicht nimmt die **Markt- und Vertriebsstrategie** eine zentrale Position ein: Sie beeinflusst das Marketing, das Vertriebsmanagement und die Unternehmensstrategie und hat einen direkten Einfluss auf Verkaufsgespräche und -Trainings (zumindest sollte sie ihn haben). Gleichzeitig wird wiederum die Markt- und Vertriebsstrategie beeinflusst durch

- die Unternehmensstrategie und durch die historisch gewachsene Betriebsleistung,
- die vorhandenen Kommunikationskanäle und Vertriebsstrukturen zum Kunden.

Was zählt mehr: Die Kundenwünsche oder die gewachsene Unternehmensleistung – und jeweils davon abgeleitet dann alles andere? Absolute Kundenorientierung ist jedoch ein wenig praxisfern.

Das Vertriebsmanagement-Navigationssystem hilft weiter: Unterhalb der auf sehr abstraktem Level verlaufenden langfristigen Wachstumszyklen, Trends und technologischer Entwicklungen einerseits, der ebenfalls sehr langfristig angelegten Unternehmens- und Innovationspolitik andererseits, stoßen wir sofort auf die strategisch relevanten **Kundenpotenziale**. Zu klären wäre – etwa in spezifischen, strukturiert moderierten Strategie-Workshops – ob das Unternehmen mit den bisherigen Kunden auch künftig mitwachsen kann oder ob es sich auf neue Kundensegmente konzentrieren muss, weil abzusehen ist, dass die bisherigen Kunden nicht mehr oder nicht mehr genügend Absatzpotenzial bieten. ...

Empfehlung dazu: „Intensivkurs Sales Management“, den vollen Beitrag finden Sie unter www.cvk-consulting.de → Aufsätze