



# Was zeichnet Führungskräfte aus?

von Adem Kapur, KDE Kooperation der Energologie General Management & Dienstleistungs- und Handelsgesellschaft mbH in Wedemark

**In stürmischen Zeiten des Wirtschaftslebens sind es die Führungskompetenzen, die für eine gesicherte und nachhaltige Existenz von Unternehmen im Mittelstand ausschlaggebend sind. Führungskräfte sind im Unternehmen systemrelevant – sogenannte „Säulen des Unternehmens“ – und spielen eine entscheidende Rolle für seinen Erfolg oder Misserfolg.**

Vergleicht man ein Unternehmen mit einem Schiff auf hoher See, dann sind die Führungskräfte der Admiral, der Kapitän, der Steuermann etc. Unter Führung im Allgemeinen versteht man die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mit steuerndem und richtungweisendem Einwirken vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen. Das bedeutet, andere zu veranlassen, das zu tun, was zur Erreichung des Zieles erforderlich ist. Die Führungskraft braucht dafür grundsätzlich Fach- und Methodenkompetenzen, entscheidender jedoch sind in „stürmischen“ Zeiten die persönlichen und sozialen Kompetenzen – das heißt, die geistigen Fähigkeiten, die Entscheidungsfähigkeit und die Kenntnis einer Person in Wechselwirkung mit den vorhandenen Human Resources, die zur Bewältigung der Situation lösungs- und zielorientiert eingesetzt werden können.

Das Führungsverhalten spielt sich im Zwischenmenschlichen ab und bezieht sich auf die psychologischen Aspekte der Führung. Das Führungsverhalten richtet sich nach der gegenwärtigen Situation und prägt den Führungsstil, also die Methode in der Anwendung. Grundsätzlich kann man sagen: Je professioneller und kompetenter die Führungskraft mit „stürmischen“ Situationen umgeht, desto klarer, effizienter und einfacher lässt sich manövrieren; so kann das Schiff sicher im Hafen ankommen.

## DAS MANAGEMENT DER ZUKUNFT

Aufgrund der Globalisierung und des daraus folgenden Wertewandels stellen sich Fragen: Was macht das Management der Zukunft aus? Welche Veränderungen werden auf uns zukommen – systemisch, global und national? Welche Kompetenzen

braucht es, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?

Am IFE Institut für Energologie, Abteilung Wirtschaftsforschung, wurde in den 80er Jahren das Projekt „Das Management der Zukunft“ ins Leben gerufen, um diese Fragen zu beantworten. Seine Ergebnisse wurden in die Bildung für das Management transformiert.

Der Trend geht derzeit dahin, dass Themen wie ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln als Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit immer wichtiger werden. Das heißt, es braucht ein Umdenken. Hier sind nicht nur fachliche und methodische Kompetenzen gefordert, sondern vor allem emotionale und soziale. Diese sind eher im irrationalen, psychischen Bereich anzusiedeln und werden zunehmend wichtiger für die Handlungsfähigkeit in kritischen und anderen außergewöhnlichen Situationen.

## AUSSERGEWÖHNLICHE SITUATIONEN BRAUCHEN AUSSERGEWÖHNLICHE KOMPETENZEN

Die wesentlichen Kompetenzen in der Führungsarbeit der Zukunft stellen die irrationalen Führungsmerkmale dar. Sie sichern die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in unterschiedlichsten Situationen. Die neuen Herausforderungen im Führungsbereich heißen somit: Energiemanagement, Selbstführung, Fremdführung, Prozessführung, potenzial- und ressourcenorientiertes Denken und Handeln, Sozialkompetenz und Wertekommunikation.

## IRRATIONALE FÜHRUNGSMERKMALE?

Irrationale Führungsmerkmale sind psychologische Anteile der emotionalen Intelligenz und der emotionalen Kompetenz. Es sind die Charaktereigenschaften einer Führungsperson, ihre Stärken, Talente, Potenziale, Neigungen, Schwächen und Ressourcen, ihre individuellen Motive und Einstellungen, z. B. Entscheidungsfähigkeit, Selbstführungsfähigkeit, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit, Lernfähigkeit, Motivation, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikations- und Austauschfähigkeit, Wertebewusstsein und Kreativität.