

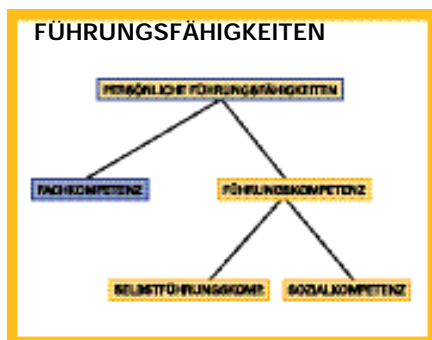
(SELBST-)FÜHRUNGS- UND SOZIALKOMPETENZ

Mit zunehmender Führungsspanne und -verantwortung in Kaderpositionen nimmt der fachliche Anteil an der praktischen, täglichen Führungstätigkeit ab, die (Selbst-)Führungs- und Sozialkompetenz (SFSK) wird immer wichtiger.

Mangelnde oder sogar fehlende Auseinandersetzung im Bereich SFSK hat langfristig betrachtet schwerwiegende Folgen im Berufs- und Privatleben. Diesen kann begegnet werden durch gezielte Massnahmen, die auf nachhaltige Konsolidierung der verschiedenen Lebensbereiche (Work-Life-Balance) ausgerichtet sind.

Führungsfähigkeiten

Bezüglich der von uns verlangten persönlichen Führungsfähigkeiten kann grob zwischen Fach- und Führungskompetenz unterschieden werden: Hauptaspekte der Selbstführungskompetenz sind die Fähigkeit zur Führung der eigenen Person als Voraussetzung zur erfolgreichen Führung anderer Menschen, die Fähigkeit zur Motivation, zur Beurteilung und Förderung, die Fähigkeit zur Prozessgestaltung usw. Hauptaspekte der Sozialkompetenz sind die Fähigkeit, auf andere Menschen einzugehen, sich verantwortungsvoll mit ihnen auseinander zu setzen, die Fähigkeit, sich selber nutzbringend in die Zusammenarbeit mit anderen einzubringen usw.



Zusammenhänge (s. Grafik S.2)

In Bezug auf Personen, deren Berufslaufbahn zunehmende Führungsverantwortung mit sich bringt, ergeben sich folgende Zusammenhänge:

1. Der Bedarf nach SFSK nimmt tendenziell zu (absolut und relativ), die relative Bedeutung der Fachkompetenz nimmt tendenziell ab.

2. Fachlich überschreiten wir in der Regel irgendwann den Kulminationspunkt, sowohl bezüglich persönlichem Potenzial als auch bezüglich Bedarf in der täglichen Führung.
3. Bei der SFSK sind sowohl Potenzial als auch Bedarf grundsätzlich nie ausgeschöpft. Vor allem, wenn wir daran denken, dass die Selbstführungskomponente auch für sämtliche ausserberuflichen Lebensbereiche eine ausschlaggebende Rolle spielt.
4. Unser persönliches Potenzial wird in der Regel im Bereich der Fachkompetenz besser ausgeschöpft als im Bereich SFSK.

Herausforderungen = Anforderungen an die persönliche Führungsfähigkeit

Welches sind denn im Bereich SFSK die Führungsherausforderungen, mit denen wir in unserem Führungsalltag immer wieder konfrontiert werden?

Hier eine praxisbezogene Auswahl:

FÜHRUNGSHerausforderungen



Da wir uns auf Dauer nur selten ausschliesslich über unsere berufliche Tätigkeit definieren, kommen durch das private Engagement in

- Familie,
- Gesellschaft,
- Politik,
- Institutionen irgendwelcher Art,
- Hobbys,
- usw.

zusätzliche Anforderungen auf uns zu, so dass wir oft das Gefühl haben, diesen - vor allem auch zeitlich - nicht mehr gewachsen zu sein.

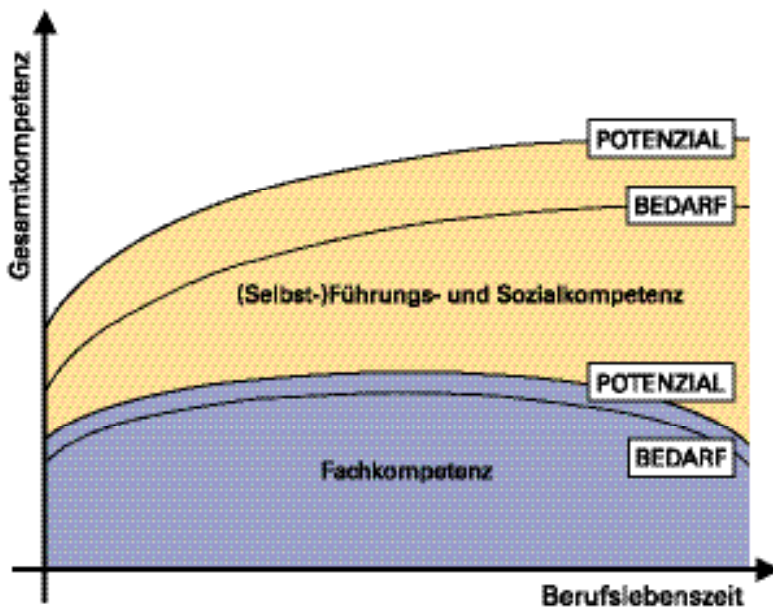
Dass wir uns in der heutigen, so genannt «beschleunigten» Gesellschaft oft herausgefordert oder gar gezwungen fühlen, mit dem sich rasch wandelnden Umfeld Schritt zu halten und uns den erkennbaren - meist dann doch kurzlebigen - Trends anzupassen, erhöht unsere Belastung zusätzlich.

Daraus kann in der Kumulation eine Überforderung entstehen, die sich längerfristig in Form von Abnützungserscheinungen, z.B. als Burn-Out, äussert.

Defizite

Ganz persönliche Bedürfnisse, private und gesellschaftliche Interessen, die Pflege unserer Gesundheit usw. kommen zu kurz, wir vernachlässigen sie zunehmend und lavieren mit einem latenten Unbehagen durch unser Leben. Der daraus resultierende Rückkoppelungseffekt auf unsere Effektivität im Berufsleben ist klar erkennbar und richtet beträchtlichen betriebs- und letztlich auch volkswirtschaftlichen Schaden an.

FACH- UND FÜHRUNGSKOMPETENZ ENTWICKLUNG VON PERSÖNLICHEM POTENZIAL UND BEDARF (Schematische Darstellung)



Für den grossen Befreiungsschlag stehen uns in der Regel keine Instrumente zur Verfügung und die Energie dafür bringen wir eh nicht auf.

Das muss nicht sein!

Unabhängig vom erreichten Entwicklungsstand können wir alles jeden Tag ein klein wenig besser machen.

Lösungsansatz

Unsere Führungseigenschaften im Bereich SFSK beruhen auf Einstellungen und Gewohnheiten, die aus unseren Prägungen und Erfahrungen entstehen

und auf unseren persönlichen Wert-haltungen beruhen.

Sowohl Einstellungen und Gewohnheiten als auch Prägungen und Wert-haltungen sind uns häufig nicht wirklich bewusst. Ebenso wie an unseren fachlichen Qualifikationen können wir aber daran arbeiten.

Ziele und Voraussetzungen

Da unser Verhalten in der täglichen Führungspraxis durch unsere entsprechenden Einstellungen und Gewohnheiten geprägt wird, gilt es, dieses «routinemässige» Verhalten bewusst zu erkunden und – da, wo wir dies als notwendig und sinnvoll erachten – in kleinen Schritten in eine positive



Urs von Arx ist Betriebsökonom HWV und hat verschiedene Nach-diplomstudien und Zusatzausbildungen absolviert. Er besitzt langjährige Berufserfahrung in hochrangigen Stabs- und Linien-funktionen und ist Lizenznehmer des Erwachsenenbildungsinstituts LMI, Leadership Management International Inc. Seine Firma Leadership Coaching unterstützt seit 1999 Organisationen und Einzelpersonen bei der Erschliessung ihres Führungspotenzials. Im Vordergrund steht die Festigung und Erweiterung der persönlichen und sozialen Führungskompetenz. Weitere Informationen durch Urs von Arx, Leadership Coaching, Oberes Büel 6, 8457 Humlikon Tel. 052 301 28 11 leadership@ursvonarx.ch

Voraussetzungen für die gezielte und bewusste Auseinandersetzung mit SFSK sind die Überzeugung, dass dieser Prozess sich nachhaltig positiv auf den beruflichen und privaten Erfolg auswirkt sowie ein dezidiertes persönliches Engagement. Denn nur, wer bereit ist, seinen «Komfortbereich» zu verlassen, wird die gesetzten Ziele erreichen und damit die Früchte des Erfolgs ernten können!

Methodische Überlegungen

Während zur Förderung und Festigung der Fachkompetenz «klassische» Ausbildungsmethoden wie Kurse, Workshops, Seminare usw. – kombiniert mit praktischer Anwendung – nach wie vor als sehr tauglich erachtet werden, setzt sich im Bereich der SFSK zunehmend die Erkenntnis durch, dass innovative methodische Ansätze notwendig sind. Dies dürfte nicht zuletzt auf die Erfahrung zurückzuführen sein, dass beim Umsetzen in die Praxis

oft massive Transferverluste in Kauf genommen werden mussten.

Viele der neuen Instrumente lassen sich dem Motto «Steter Tropfen höhlt den Stein» unterordnen und sind in aller Regel berufsbegleitend, d.h. in den Berufsalltag integriert. Sie werden unter Titeln wie Coaching, Supervision usw. angeboten und zunehmend erfolgreich angewendet.

Welchen Kriterien sollen Aufbau und Förderung von SFSK gerecht werden?

1. Effektives Vermitteln und Festigen von Führungswissen

durch

- multisensorische Lernmethoden (Eingehen auf Lerntyp)
- Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden zeitlichen Möglichkeiten
- regelmässige, wiederholte Auseinandersetzung mit der Materie

2. Systematisches Verknüpfen mit der eigenen Biographie

durch

- Selbstreflexion und gezielte Auseinandersetzung mit den persönlichen Prägungen

3. Geführtes, ganzheitliches Auseinandersetzen mit den persönlichen Werthaltungen, Einstellungen und Gewohnheiten

durch

- gezielte Analyse der persönlichen Ausgangssituation
- Besinnen auf die persönlichen Stärken
- strukturiertes Erarbeiten der Prioritäten in den verschiedenen Lebens-

bereichen und einer entsprechenden, detaillierten Zielplanung

4. Hohe Transferrate in die tägliche Praxis

durch

- Arbeit an den persönlichen täglichen Herausforderungen (keine Fallbeispiele und Laborsituationen)
- konsequentes Umsetzen der Zielplanung mit Hilfe eines Prozesses, der die schrittweise, nachhaltig wirksame Anpassung der täglichen «Routine» ermöglicht

Der Begleitung durch eine in der Führungsentwicklung erfahrene Person kommt in aller Regel schon deshalb entscheidende Bedeutung zu, weil die Praxis deutlich zeigt, dass solche Entwicklungsprozesse mit einer ca. 6- bis 18-monatigen Dauer ohne diese intervallmässige Betreuung früher oder später zum Erliegen kommen.

Die Investition in einen solchen Entwicklungsprozess ist üblicherweise merklich kleiner im Vergleich zu klassischen Ausbildungsmethoden und macht sich schon in kurzer Zeit bezahlt.

Aufforderung zur Tat

Die Ausprägung eines erfolgreicherer persönlichen Führungsverhaltens ist nicht einfach, aber bestimmt erreichbar. Die Initiative dazu liegt in der Hand jeder einzelnen Person.

Urs von Arx

Mehr zum Thema Karriere:
www.gsbhvw.ch/karriere

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

GSB - Gesellschaft Schweizerischer BetriebsökonomInnen HWV/FH

Société Suisse des Economistes d'Entreprise ESCEA/HES

Società Svizzera degli Economisti Aziendali SSQEA/SUP

Auf der Mauer 1, 8001 Zürich

Telefon 01/260 98 98

Fax 01/260 98 99

www.gsbhvw.ch

VERLAG / REDAKTION / ANZEIGEN

LINK c/o Promotion Verlag AG

Auf der Mauer 1, 8001 Zürich

Telefon 01/252 44 66

Fax 01/252 44 67

E-Mail: promotionverlag@bluewin.ch

Chefredaktor: Roberto Bretscher

Auflage: 8000 Exemplare

LINK erscheint viermal im Jahr:

18. Februar 2002,

21. Mai 2002,

19. August 2002,

18. November 2002

Druck: Götz AG, Geroldswil