



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## PROFESSIONELLE FÜHRUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #50 | MAR 2024



# PROFESSIONELLE FÜHRUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL DIE ENTSCHIEDENDEN FÄHIGKEITEN ENTWICKELN

**Wir leben in Zeiten von Wandel, Transformation und Krisen. Unternehmen, Management und Mitarbeiter:innen sind mehr denn je mit einem VUKA-Szenario konfrontiert: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. In dieser Situation hat professionelle Führung eine klare Aufgabenstellung: Veränderungsfähigkeit sicherstellen, Engpässe ausbalancieren und Chancen nutzen.**

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Aus dem unendlich großen Feld der Führungsliteratur und -praxis lässt sich eine einfache Definition von Führung ableiten: Management ist der Beruf des Veränderns, der Umsetzung und der Wirksamkeit. Dies wird gerade in der aktuellen «Zeitenwende» spürbar und zeigt sich in vier Herausforderungen für die Führung (vgl. Management-Studie 2022/2023, Abb. 1). Diese gelten im Prinzip für alle Branchen und alle Unternehmensgrößen, für For- und Non-Profit-Organisationen genauso wie für Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Nur mit kompetentem Management lassen sich die genannten Herausforderungen bewältigen und Organisationen zuverlässig navigieren. Im Kern geht es um sechs Führungskompetenzen.

Abb. 1: Herausforderungen für die Führung		
1. <b>Tempo:</b> Deutlich zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität	>>	96 %
2. <b>Engpässe:</b> Anhaltender Personalmangel und künftig erwarteter Führungskräfte-mangel	>>	87 %
3. <b>Motivation:</b> Sinnfindung und Selbstmotivation in Zeiten von Unsicherheit	>>	78 %
4. <b>Hier und Jetzt:</b> „Aufgefressen-Werden im Tagesgeschäft“ und zu wenig Zeit für Reflexion und Zukunft	>>	72 %

## I. DIE SECHS FÜHRUNGSKOMPETENZEN ALS ANFORDERUNGSPROFIL FÜR WIRKSAMKEIT

**1. Resultate erreichen:** Die Königsdisziplin im Management ist die Umsetzung. Dazu gehören professionelle Führungsprozesse der Zielbildung, der Realisierung und der Beurteilung der Ergebnisse. Damit dies geschehen kann, braucht jede verantwortliche Einheit eine klare, kompakte Strategie mit den wichtigsten Zukunftsthemen und dem



entsprechenden Umsetzungsprogramm. Schlüsselaufträge, Zielvereinbarungen und Resultatberichte sind handwerkliche Instrumente, welche Führung transparent machen und damit auch erleichtern. So wird in einer Management-Studie herausgearbeitet, dass nach wie vor 60-70 Prozent der Unternehmen bei der Umsetzung einer Strategie oder eines Großprojektes scheitern<sup>1</sup>. Dem gegenüber gibt es viele positive Beispiele, von denen gelernt werden kann wie etwa die Unternehmen Vector Informatik, Delo, Nemetschek oder Evotec.

**2. Veränderungen bewirken:** Resultate beziehen sich nicht nur auf das Hier und Heute, sondern auch auf die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen. Dabei geht es inhaltlich um solides Innovations- und Changemanagement. Und genauso wichtig ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Sinn der Veränderungsbereitschaft und des Mitnehmens der Mitarbeiter:innen. Führung bedeutet, sich nicht vom Tagesgeschäft absorbieren zu lassen, sondern frühzeitig neue Themen einzusteuern. Beispielsweise hat es der Schreibgerätehersteller Lamy immer wieder geschafft, sich als Vorreiter bzw. Innovator in Sachen Schreiben weiterzuentwickeln. Nach außen sichtbar sind die Produkte von Lamy, die Marke, das Design und die Philosophie – die DNA dahinter ist kompetentes Veränderungs-Management.

**3. Organisation optimieren:** Die besten Ziele und hohe Veränderungsfähigkeit nützen nichts, wenn die Struktur nicht als Umsetzungsapparat funktioniert. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) müssen klar sein und natürlich auch immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. In diesem Sinn sind Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung entscheidend – sowohl innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs, als auch mit Schnittstellen. Unternehmen wie ING oder der Online-Händler Zappos haben frühzeitig die Bedeutung dieser Themen erkannt und umgesetzt. Aber auch Großunternehmen wie Bosch setzen zunehmend auf neue, agile Organisations- und Kollaborationsformen. Organisation hört in diesem Sinn nie auf und muss immer wieder an den Wandel angepasst werden. Genau das ist der Kern des alten Spruches «Structure follows strategy».

### ***Kompetente Führung ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor.***

**4. Produktivität steigern:** In Zeiten von Inflation und Personalengpässen ist Produktivitätsmanagement die Voraussetzung, um Kosten- und Preisstrukturen zu optimieren<sup>2</sup>. Dabei geht es nicht um einmalige Cost-Cutting-Programme, weil diese nicht dauerhaft sind und meistens Erfolgspotenziale zerstören. Im Zentrum stehen die permanente Produktivitätssteigerung und Entschlackung des Unternehmens von Ballast, Überkommenem und Komplexitäts-Verursachern. Jede Führungskraft ist verantwortlich, immer wieder an den wichtigsten Kostentreibern zu arbeiten und eine „systematische Müllabfuhr“ zu betreiben: bürokratische Strukturen gehören ebenso dazu wie unprofessionelles Sitzungsmanagement oder falscher Kapitaleinsatz.

---

<sup>1</sup> Faerber, M., So gelingt Veränderung im Mittelstand, in: Harvard Business Manager, 01/2023, S. 70 ff.

<sup>2</sup> Simon, H., Die Inflation schlagen, Frankfurt 2022, S. 177 ff. und 189 ff.



**5. Menschen befähigen:** Führung bedeutet, Menschen wirksam zu machen. Gemeint sind die eigenen Mitarbeitenden, zusätzlich aber auch die Schnittstellen und das Unternehmensganze. Stärkenorientiertes Fördern bzw. Fordern ist dabei ebenso wichtig wie die Befähigung zur Selbstorganisation und Selbststeuerung. Genau das ist der Kern individueller Personal-Entwicklungsprogramme und der Führungskräfte-Entwicklung. Auch wenn es paradox klingen mag, so ist nicht die Personalabteilung für Personalentwicklung verantwortlich, sondern immer nur die Führungskraft. Unternehmen wie Salesforce, Siemens Healthineers oder das Deutsche Zentrum für Luft und Raumfahrt DLR entwickeln diese Führungskompetenz laufend weiter und belegen in den Rankings der Top-Arbeitgeber immer vorderste Plätze.

**6. Sich selbst steuern:** Kompetentes Management beginnt mit sich selbst. Die Schlüsselfrage lautet, wie sich Führungskräfte selber steuern, wie sie mit ihrer Zeit umgehen, wie sie sich selber motivieren, permanent weiterentwickeln und fit halten. So wird in einer ernüchternden Studie nachgewiesen, dass Führungskräfte über siebzig Prozent ihrer Zeit in Meetings verbringen, nur drei Prozent in Weiterbildung investieren und ebenfalls drei Prozent mit Kunden in Verbindung stehen<sup>3</sup>. Genau das ist das Ergebnis mangelnder Professionalität in der Selbststeuerung. Daher sind Arbeitsmethodik, Delegationspläne und ein solides Selbstmotivations-Programm entscheidende Instrumente zur Verbesserung von persönlicher Wirksamkeit, Resilienz und Life-Balance.

Abb. 2: Die sechs Führungskompetenzen	
<b>1. Resultate erreichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse: Professioneller Zielbildungs-, Umsetzungs- und Delegationsprozess</li> <li>• Werkzeuge: Kompaktstrategie, Schlüsselauftrag, Zielvereinbarung, Resultatbericht</li> </ul>
<b>2. Veränderungen bewirken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse: Wirksames Innovations- bzw. Changemanagement und Kulturentwicklung</li> <li>• Werkzeuge: Transformations-Treiber, Change-Programm, Kultur-Monitoring</li> </ul>
<b>3. Organisation optimieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse: Organisationsentwicklung, Prozessgestaltung und Strukturoptimierung</li> <li>• Werkzeuge: Prozesslandkarte, Schnittstellenvereinbarung, Funktionendiagramm, KVP</li> </ul>
<b>4. Produktivität steigern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse: Permanente Effizienzsteigerung und Entschlackung des Unternehmens</li> <li>• Werkzeuge: Kostentreiber-Optimierung, «Systematische Müllabfuhr», Sitzungsmanagement</li> </ul>
<b>5. Menschen befähigen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse: Stärkenorientiertes Fördern bzw. Fordern, Selbstorganisation und Selbststeuerung</li> <li>• Werkzeuge: Personalentwicklungs-Programm, Personalbeurteilung</li> </ul>
<b>6. Sich selbst steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse: Professionelle Führung der eigenen Person. Selbstmotivation</li> <li>• Werkzeuge: Arbeitsmethodik, Delegations-Plan, Selbstmotivations-Programm</li> </ul>

<sup>3</sup> Porter, M. / Nohria, N., Wie Manager ihren Tag planen, in: Harvard Business Manager, 09/2018, S. 23 ff.



## 2. DER VERMEINDLICHE GEGENSATZ VON MANAGEMENT UND LEADERSHIP

Seit Jahren wird gerne der Modebegriff «Leadership» verwendet und als bessere Alternative zu «Management» dargestellt. Und wie fast immer in den Wirtschaftswissenschaften arbeiten Modebegriffe mit rhetorischen Tricks: Alles Negative ist Management, alles Positive hingegen Leadership. Management wird als kontrollierend, geldgetrieben, gegenwartsbezogen und bürokratisch bezeichnet. Leadership hingegen ist vertrauensvoll, sinngetrieben, verändernd und empowernd. Modische Begriffskreationen wie Leadership bringen in der Praxis nichts. Viel besser ist es, Management möglichst positiv zu verstehen und dann zu fragen, was echtes Leadership zusätzlich auszeichnet. Die wenigen Beispiele, die dann übrigbleiben, sind etwa ein Winston Churchill im Zweiten Weltkrieg oder ein Steve Jobs um die Jahrtausendwende: durchaus beeindruckend, aber statistisch viel zu selten, um daraus das Führungspersonal für eine Volkswirtschaft zu rekrutieren.

***Modebegriffe bewirken weder wissenschaftlichen Fortschritt noch praktischen Nutzen.***

Natürlich gibt es schlechte Führungskräfte. Aber das beweist nicht, dass Management falsch ist, sondern, dass falsche Personalentscheidungen getroffen worden sind. Und genauso falsch sind die Übersetzungen vom Englischen ins Deutsche. Führungskraft im organisatorischen oder unternehmerischen Verständnis bedeutet „Manager“ oder „Executive“. Leader oder leadership sind Abstraktionen, die sich nur im Ausnahmefall personalisieren lassen: Ein Projektleiter ist ein project manager und nicht ein project leader. Die Leadership-Diskussion zeigt nicht nur die Unkenntnis der Geschichte des 20. Jahrhunderts, sondern auch der Standardwerke eines Peter Drucker. In seiner Managementlehre ist alles vorhanden, was heute zeitgeistig unter Leadership vorgebracht wird, beispielsweise in seinem bahnbrechenden Buch «Management» aus 1974.

## 3. SYSTEMATISCHE ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Ein verbreiteter Fehler besteht darin, dass zwischen Sach- und Führungskompetenz kein Unterschied gemacht wird. Eine Führungskraft muss etwas vom Geschäft verstehen und im Thema sein, weil nur so die richtigen Entscheidungen getroffen werden können und Respekt entsteht. Spätestens mit der ersten Beförderung muss aber ein spürbarer Zeitanteil den Führungskompetenzen gewidmet werden, um wirksam zu sein. Genau das ist der Unterschied zwischen einer echten Führungskraft und einer bloßen Ausführungskraft. Ein weiterer Fehler besteht darin, dass Charaktereigenschaften im Fokus sind, z.B. offen, motivierend usw. Ergiebiger als die Frage, wer echte Führungskräfte sind, ist zu prüfen, was sie tun. Das ist der Unterschied zwischen Eigenschaft und Kompetenz, zwischen Zuschreibung und Substanz. Gerade dann zeigt



sich, dass erfolgreiche Manager zwar unterschiedliche Eigenschaften haben, dafür aber viele Ähnlichkeiten bei ihren Führungskompetenzen.

### ***Kompetentes Management ist viel wichtiger als Künstliche Intelligenz (KI).***

Die dargestellten Führungskompetenzen (vgl. Abb. 2) sind der Dreh- und Angelpunkt für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Wenn beispielsweise beklagt wird, dass das Unternehmen zu wenig wandlungsfähig oder unproduktiv ist, dann liegt der Schlüssel nur in einem: kompetenter Führung. Das Konzept der sechs Führungskompetenzen lässt sich wie folgt anwenden:

- **Diagnose-Werkzeug:** Über die sechs Kompetenzen kann die Leistung von Führungskräften, aber auch von Führungsgremien (Aufsicht, Vorstand, Geschäftsführung, Projektboard...) beurteilt werden. Dies beinhaltet auch entsprechende Fördermaßnahmen.
- **Führungskräfte-Entwicklung:** Die genannten Kompetenzen, Prozesse und Werkzeuge können den Kern einer kontinuierlichen Führungskräfte-Entwicklung bilden (vgl. Abb. 3). Damit wird eine gemeinsame „Führungs-DNA“ sichergestellt.
- **Bewerbung und Beförderung:** Die einzelnen Kompetenzen bilden auch den Rahmen für Bewerbungs- bzw. Beförderungsprozesse von Führungskräften. Sie sind Gesprächsgrundlagen für Rückblick bzw. Vorausschau und können damit eine Vergleichsbasis bilden.
- **Reflexion und Coaching:** Die Führungskompetenzen lassen sich zur systematischen Selbst- oder Fremdreiflexion verwenden – etwa zur Beurteilung des bisherigen Berufslebens oder zur Konkretisierung von Resilienz. Sie sind damit auch Teil in Coachingprozessen.

Auch wenn gerne Gegenteiliges behauptet wird: Es gibt zum Thema Führung keine Geheimnisse. Alles, was wichtig ist, kennen wir. Alles, was wirksam ist, liegt vor. Kompetente Führung lässt sich lernen und hat sehr viel mit Handwerk zu tun. Gerade in der heutigen Zeit muss betont werden, dass Führungskompetenz mehr bewirkt als Künstliche Intelligenz. Systeme, Algorithmen und neuronale Netze produzieren Erkenntnisse und Informationen. Wirklich effektiv wird etwas nur durch Führung. Daher muss es im Interesse von Aufsicht, Top-Management und Personalvertretung sein, dass die Führungskompetenzen permanent weiterentwickelt werden. Dies ist die Voraussetzung zur Wirksamkeit von Menschen und Organisationen – gerade in anspruchsvollen und turbulenten Zeiten.



### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Grundlage zur Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften
2. Systematische Verbesserung von Führungskompetenzen
3. Herstellen eines gemeinsamen Führungsverständnisses bzw. einer einheitlichen Führungskultur



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

### PORTRAIT AUTOR

**Prof. (FH) Dr. Roman Stöger**

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

**Kontakt:** [roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at)



**Abb. 3: Systematische Führungskräfte-Entwicklung: Werkzeug und Beispiel (Handel)**

**Hintergrund:** Ein mittelständisches Handelsunternehmen führt zum ersten Mal in der Firmengeschichte ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ein. Die Themen werden anhand der Führungs-Kompetenzen definiert.

<b>Führungs-Kompetenz</b>	<b>Unternehmerisches Ziel</b>	<b>Inhalte der Führungskräfte-Entwicklung</b>
<b>1. Resultate erreichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematischer Zielprozess durch das gesamte Unternehmen mit «Führen mit Zielen»</li> <li>• Mehr Ergebnisfokus bzw. Professionalität in Projekten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung der Grundsätze und der Methodik von «Führen mit Zielen»</li> <li>• «Agiles Projektmanagement» als Führungsinstrument</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Veränderungen bewirken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzsteigerung im Change-Management: Kommunikation, Nutzenfokus...</li> <li>• Einstieg in das Thema «Kultur-Entwicklung»</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change-Management als Führungsmethodik: Transformations-Management</li> <li>• Grundlagen-Seminar und erste Anwendung: Kulturentwicklung</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Organisation optimieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutlich mehr Prozessorientierung und Vermeidung von Silos im Unternehmen</li> <li>• Optimierung des Schnittstellen-Managements</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Prozesslandkarten als Führungswerkzeug</li> <li>• Einführung von Schnittstellen-Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Produktivität steigern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Selbstbeschäftigung und «Sitzungstourismus»</li> <li>• Mehr unternehmerischen Mut zur «systematischen Müllabfuhr»</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
<b>5. Menschen befähigen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
<b>6. Sich selbst steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>