



Hinreichende Qualifikation ist Pflicht

„Wo arbeitet denn bei uns das Working Capital?“

April 2020

Persönliche Entwicklungen sind nicht nur für die jeweiligen Personen, sondern auch für die Unternehmen wichtig. Dies bedeutet aber mehr als nur der Aufstieg auf der Karriereleiter und ein dickeres Gehalt. Es bedeutet automatisch, dass man auch die zur Erfüllung der neuen Aufgaben nötigen Kompetenzen haben muss. Sind sie nicht vorhanden, müssen sie erworben werden. Alles andere ist nicht vertretbar.

In vielen Unternehmen war es (und ist es teilweise immer noch) so: wer der beste Fachspezialist war (besten Verkäufer, Einkäufer, Controller, Maschinenführer etc.) und auch entsprechendes Engagement gezeigt hatte, wurde zur Beförderung in eine Leitungsposition vorgeschlagen. Dieser Kandidat wurde dann von etablierten Führungskräften und Mind-Makern nach u. a. folgenden Fragestellungen geprüft:

- Passt er auch zur Unternehmenskultur und stellt sie nicht in Frage?
- Hat er sich bisher auch brav an die Regeln gehalten?
- Müssen wir nicht Angst haben, dass er uns später mal gefährlich werden kann?

Waren diese Hürden überwunden, folgte meist mit entsprechender Zeremonie die „Inthronisierung“. Der Kandidat wurde in die neue Position gehoben, er gehörte damit zu den „Chefs“. Dann wurde weiter regelkonformes Verhalten verlangt. Eine Weiterqualifikation für die neue Führungsaufgabe erfolgte nur selten oder nur sehr rudimentär.

Wenig überraschend traten sowohl am Anfang als auch im weiteren Verlauf der neuen Aufgabenerfüllung unerwartete Schwierigkeiten auf. Probleme mit den Mitarbeitern, weil man „sich ja plötzlich als Chef aufspielte, obwohl man viele Jahre Kollege war“. Als dieser Konflikt überwunden war, stellten sich jedoch weitere Probleme ein, weil die Mannschaft mit dem neuen Chef unzufrieden war. Er führte anders als der Vorgänger und „ist überhaupt keine Unterstützung. Außerdem sagt er nicht, was er will“. Es zeigten sich in der Folge also regelmäßig Führungsprobleme, die im Wesentlichen auf die mangelnden Führungs- und Managementkompetenzen zurückzuführen waren. Jenseits dieser beispielhaft geschilderten Führungsmängel treten bei solchen Beförderungen an den verschiedensten Stellen auch heute noch fachliche und kooperative Defizite auf, z. B.

- CFOs, die den Zusammenhang zwischen Profit und Liquidität nur schwer erklären können, weil sie mehr Buchhalter als Manager sind, oder
- Qualitätsleiter, die zwar das Qualitätshandbuch aus der Zeit, als sie es als Sachbearbeiter geschrieben haben, auswendig kennen, ihnen aber die Managementkompetenz zu dessen Umsetzung und Anpassung fehlt, oder
- Vertriebsleiter, die als Einzelverkäufer Top-Umsätze gemacht haben, als Marketing-Chefs jedoch keine Marktsegmentierung und kein Vertriebsbudget erstellen können, oder
- Einkaufsleiter, die zwar perfekt die Stammdatenpflege beherrschen, denen aber Notwendigkeit und Systematik von Lieferantenaudits völlig fremd sind, oder
- Entwicklungsleiter, die zwar Asse am Rechner und im Versuchslabor sind, die jedoch mit der Zusammenarbeit in internationalen, interdisziplinären Projektteams unter Zeitdruck völlig überfordert sind.

Es gäbe noch eine Vielzahl weiterer Beispiele. Wer eine neue Aufgabe annimmt, muss sich auch die nötige Kompetenz verschaffen. Das gebührt sowohl die Business-Ethik, als auch die Verantwortung gegenüber allen Beteiligten. Solche Lücken stillschweigend zu dulden, nur damit „die nicht merken, dass wir den falschen befördert haben“, ist keine Option. Ähnlich verhält es sich oft bei Firmenlenkern, die alles selbst entscheiden, den „Leitungskräften“ tolle Job-Titel verleihen, ihnen jedoch fast keinerlei Führungsmöglichkeiten zubilligen. Hier ist vorprogrammiert, dass diese Leute nur wenig Führungs- und Managementkompetenzen entwickeln können.