

Befristete Führungskräfte?

Wann es sinnvoll sein kann, Führungspositionen befristet zu besetzen und welche begleitenden Maßnahmen wichtig sind, beschreibt dieser Artikel.



Gastautor

Dr. Franz Heimel

ist Gesellschafter der auf Management und Führung spezialisierten Unternehmensberatung VIP Consulting.
www.vipconsulting.at

RICHARD VERSTAND DIE WELT nicht mehr. Nach 20 Jahren im Unternehmen und 15 Jahren als Führungskraft hat man ihm im Zuge der Neuorganisation des IT-Bereiches überraschend nahe gelegt, die Verantwortung für seine Abteilung abzugeben und eine Expertenrolle in der Systementwicklung zu übernehmen.

Richard hatte sich mit dem Unternehmen 100%ig identifiziert und alles getan, um einen stabilen und ausfallsicheren IT-Betrieb zu gewährleisten. Fachlich war er allen deutlich voraus und fühlte sich sicher in seinen Entscheidungen. Er hatte eine qualifizierte und hoch motivierte Mannschaft, die wusste, was zu tun war. Wenn es Probleme gab, war er immer zur Stelle und hatte rasch eine Lösung parat. Er nahm die Dinge gerne selbst in die Hand und war kein Freund großer Worte. Hin und wieder gab es Beschwerden, weil er angeblich zu wenig kommunizierte und die Mitarbeitergespräche nicht in der gewünschten Form führte. Aber letztlich war niemand perfekt und seine Kollegen waren auch nicht die großen Charismatiker.

Der Wechsel in eine Expertenrolle war für Richard nicht vorstellbar – ein nicht wieder gut zu machender Gesichtsverlust. Er entschied sich, das Unternehmen zu verlassen. Richard ist kein Einzelfall.

Der steigende Wettbewerbs- und Kostendruck veranlasst immer mehr Unternehmen, die Führungskompetenz ihres Managements kritisch zu überprüfen und auch soziale und verhaltensbezogene Aspekte in Zielvereinbarungen und Beurteilungen zu integrieren. Auch wenn in der Vergangenheit Schwächen in der Führung keine oder nur symbolische Konsequenzen hatten, passiert es mittlerweile immer häufiger, dass im Zuge von Restrukturierungen nur mehr jene Manager Führungsverantwortung behalten, die nicht nur Fachkompetenz, sondern auch Leadership gezeigt haben.

In den meisten Unternehmen ist es für Mitarbeiter noch immer attraktiver, Führungspositionen anzustreben. Der Wechsel von einer

Führungsposition in eine Nicht-Führungsfunktion wird allgemein als Abstieg gesehen. Die kritische Auseinandersetzung, wo die eigenen Stärken liegen und woraus die größte Befriedigung in der beruflichen Tätigkeit gezogen wird, findet zu wenig statt. Das Sozialprestige einer Führungsrolle und die Aussicht auf höheres Einkommen lassen mögliche persönliche Zweifel, ob das auch den eigenen Fähigkeiten und Interessen entspricht, verstummen. Die Konsequenz sind häufig durchschnittliche oder vielleicht sogar schwache Führungskräfte, die sich lieber Fach- als Führungsaufgaben widmen.

Je dynamischer sich das wirtschaftliche Umfeld entwickelt, desto wichtiger ist es, die richtigen Leute an der richtigen Stelle zu haben und möglichst flexibel mit sich verändernden Anforderungen umzugehen. Führungskräfte haben die Verantwortung, das Potenzial ihrer Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele und der Strategie bestmöglich einzusetzen und zu entwickeln. Es ist der »menschliche Faktor«, der unter wettbewerbsintensiven Rahmenbedingungen über den Erfolg entscheidet.

In diesem wirtschaftlichen und unternehmerischen Kontext ist es erforderlich, bisherige Konzepte und Vorgehensweisen zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. »Einmal Führungskraft – immer Führungskraft« ist ein Paradigma, das sich unter den gegebenen Bedingungen nicht aufrecht erhalten lässt. Für Top-Management-Positionen ist es schon seit Langem üblich, befristete Verträge abzuschließen. Eine Verlängerung erfolgt dann, wenn für beide Vertragspartner ausreichend viele Gründe dafür sprechen. In den Führungsebenen darunter sind befristete Bestellungen noch selten.

Tatsächlich gibt es in der Praxis schon jetzt befristete Assignments. In internationalen Konzernen ist es durchaus üblich, die Fähigkeiten von High Potentials auszuloten, indem man sie in unterschiedlichen Positionen Erfahrung sammeln lässt. So können sie im Rahmen von

anspruchsvollen fachlichen Verantwortungen, wichtigen Projekten und Teamleitungspositionen lernen, sich bewähren und für sich selbst herausfinden, ob die klassische Führungsverantwortung tatsächlich ihren Fähigkeiten entspricht und das angestrebte Karriereziel sein soll.

Eine befristete Übernahme von Führungsverantwortung findet heute immer wieder auch bei Karenzvertretungen statt. Wenn es gelingt, eine flexible und für beide Seiten passende finanzielle Regelung zu finden, können Unternehmen in einem definierten Zeitraum die Führungsfähigkeiten von Nachwuchskräften erproben und diese für sich herausfinden, ob sie tatsächlich Führungsaufgaben übernehmen wollen.

Zeitlich befristete »Führungsverträge« werden in Unternehmen eingesetzt, die ihre führende Rolle ausbauen wollen. Wo sie eingesetzt werden, sind sie in einen internen Prozess eingebettet, der eine regelmäßige Standortbestimmung und Feedback durch Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte vorsieht. Eine umfassende Beurteilung der Führungskompetenz beinhaltet sowohl die Leistungen und Ergebnisse, die erzielt wurden, die Verhaltensmerkmale in der Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung als auch die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion, Lern- und Veränderungsbereitschaft. Die Ergebnisse werden mit dem HR-Management und den jeweiligen Vorgesetzten besprochen, wobei auch die Wiederbestellung bzw. die Beendigung der Bestellung als Führungskraft beschlossen wird.

Hätte es die Kultur der befristeten Bestellung zur Führungskraft und den entsprechenden Prozess bei Richard gegeben, hätte er viel früher in strukturierter Form Rückmeldung über seine Schwächen in der Führung erhalten und dann die Möglichkeit gehabt, konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu setzen oder in eine andere Rolle zu wechseln. (Je geringer die finanziellen Einbußen, desto leichter wäre ihm die Entscheidung wahrscheinlich gefallen.)

Die Befristung von Führungsverantwortung muss natürlich gut durchdacht sein. Sie kann nur dann funktionieren, wenn es attraktive Alternativen zur traditionellen Führungskarriere in Form von Fachkarrieren gibt und es keinen Prestigeverlust darstellt, in eine andere Funktion zu wechseln. In der Regel wird auch das betriebliche Gehaltsmodell überarbeitet werden müssen, um den Wechsel in und aus Führungsfunktionen flexibel gestalten zu können.

Außerdem sollte der Prozess der Bestellung bzw. Wiederbestellung nicht ausschließlich anhand interner Messkriterien und Beurteilungen

erfolgen. Erfahrungsgemäß fällt es schwerer, aus der eigenen Organisation heraus kritisches Feedback zu geben. Das Anspruchsniveau an Leadership wird oft durch die gelebte Realität im Unternehmen nivelliert, und bestehende Werte in der Führungskultur stehen immer wieder im Widerspruch zu Veränderungserfordernissen. Es hat sich daher bewährt, in diesen

»In der Regel wird auch das betriebliche Gehaltsmodell überarbeitet werden müssen.«

Prozess Kompetenzanalysen, Benchmarks und Feedback durch Externe einfließen zu lassen, um ein möglichst objektives Bild der Führungskompetenz des eigenen Managements zu bekommen.

Richard hat schließlich doch eine Möglichkeit gefunden, sein exzellentes Fachwissen gut zu nutzen. Als Einpersonen-Unternehmen (EPU) sorgt er für eine funktionierende IT in Klein- und Mittelbetrieben und freut sich, dass er nicht mehr den Großteil seiner Arbeitszeit in Meetings verbringen muss. In seinem früheren Unternehmen wird bisweilen noch immer die Frage gestellt, wie wohl Richard das anstehende Problem gelöst hätte. **T**



Erkennen Sie mimische Signale. Interpretieren Sie diese richtig. Gehen Sie angemessen und ressourcenvoll damit um.

Wichtig für alle Menschen, die mit Menschen kommunizieren.



- Basic Training
- Professional Training
- Expert Training
- Train the Trainer-Ausbildung

Gefühle sehen. Menschen verstehen.

Exklusiv in Österreich bei ANKH.AT Coaching & Trainings

www.mimikresonanz-oesterreich.at



www.ankh.at