

scheidend ist eher, dass die wenigsten Führungskräfte daran gemessen werden, wie sie ihre Mitarbeiter führen.

Sicher, es gab und gibt immer wieder Vorgesetzte, die die Führungskompetenz ihrer Manager beurteilten. Ein systematisches Nachhalten war aber die große Ausnahme. Und solange schlechte Personalführung keine negativen Konsequenzen für den einzelnen Manager hat, ist nicht zu erwarten, dass hier unternehmensweit an Verbesserungen gearbeitet wird.

Warum wurde die systematische Messung der Führungsqualität in den meisten Unternehmen in der Vergangenheit ausgelassen? Dafür gibt es in erster Linie zwei Gründe. Erstens herrschte oft die Einstellung: Solange die Ergebnisse stimmen, ist es doch letztendlich egal, wie sie erreicht wurden. Auf den ersten Blick mag diese Einstellung nachvollziehbar sein. Bei näherem Hinsehen wird aber deutlich, dass dies sehr kurzfristig gedacht ist. Ein Vorgesetzter mag zwar ein Ziel unter Einhaltung des Kosten- und

sondern auch mit den Zielvereinbarungen der Vorgesetzten zu verknüpfen. Bei Führungskompetenz wird aber mit größerer Unschärfe gemessen als bei der Erfassung finanzieller Größen. Von einem Führungscontrolling zu sprechen wäre daher unpassend, da Erwartungen an die Präzision geweckt werden, die nach heutigem Stand nicht erfüllt werden können. Daher ist es sinnvoller, von einem Führungsmonitoring zu sprechen.

Bei den dabei entwickelten Ansätzen lassen sich drei Ansätze beobachten. Der erste Ansatz ist ein Bottom-up-Ansatz. Hier werden meist im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeiterbefragung mehrere Fragen zu Führung durch den direkten Vorgesetzten gestellt. Durch die Antworten erhält das Management Urteile zur Führungsqualität der jeweiligen Führungskraft. Aus einer Mitarbeiterbefragung wird dann ein Führungsmonitoring, wenn ein Unternehmen aus den Ergebnissen auch Konsequenzen für die Führungskraft zieht. Dies geschieht in einigen Fir-

meine Ansätze helfen einseitige Bewertungen der Führungsqualität. Daher gibt es immer mehr Unternehmen, die beide Ansätze kombinieren und Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung mit den Bewertungen aus der Vorgesetztenbeurteilung kombinieren. Auf diese Weise erhält man ein differenzierteres Bild der Führungskompetenz. Während diese 180°-Beurteilung in Deutschland verstärkt zu beobachten ist, gibt es kaum Unternehmen, die eine 360°-Beurteilung, sprich die Beurteilung zusätzlich durch Kollegen und Kunden als Führungsmonitoring einsetzen. Während dies in angelsächsischen Ländern weit verbreitet ist, scheint in Deutschland aus kulturellen Gründen dafür die Akzeptanz zu fehlen.

Welches Instrument das geeignetste ist, ist weniger eine Frage der Unternehmensgröße als der Feedback-Kultur und der vorhandenen Managementsysteme. Wird schon eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, so bietet es sich an, diese in Richtung Führungsmonitoring zu erweitern. Falls die Führungsspannen im Unterneh-

gene Bezahlung und Karriere nah. Hier ist die Unternehmensleitung gefordert, die Ergebnisse aus dem Führungsmonitoring konsequent in die Bewertung der Führungskräfte einfließen zu lassen. Gefordert sind aber auch die Personalabteilungen. Benötigt wird nicht nur eine reibungslose Gehaltsabwicklung und Administration der Mitarbeiterdaten, sondern die Weiterentwicklung der bestehenden Instrumente des Performance Managements, um auch die weichen Faktoren der Personalführung zu integrieren.

Führungsmonitoring ist bestimmt kein Allheilmittel. Selbst das beste System des Führungsmonitorings allein wird nicht die mangelnde Motivation der Mitarbeiter beheben. Eine solche Behauptung wäre unseriös. Aber es ist ein zentraler Mosaikstein bei der Beantwortung der Frage, wie die Effektivität der Ressource Personal im Unternehmen nachhaltig erhöht werden kann.

Professor Dr. Christian Lebrecht lehrt an der Hochschule Augsburg Personalmanagement und Strategisches Management.

wachstum und der reinen Planwirtschaftlichen Marktwirtschaftlichen Elemente die Menschenrechtliches Buch zeigt, für positiv die Entwicklung China im Durchschnittes Wirtschaftsleistung 10 Prozent in den zehnten war, so Entwicklung auch zu nicht länger überse

Die Autoren Shinji Kaneko weltweitproblem zu, dass China ohne Chance für eine Lösung hat. Die Koschmutzung werden Dollar im Jahr den 8 Prozent des Produkts ausmachen. S. tiker einen Balance wirtschaftlichem Wachstum gegenüber es, eine Analyse zeigt, dass entsprechende Regulierungen mög das Wachstum Scha

China trug im Jahr 15 Prozent zur globalen bei und war damit „CO<sub>2</sub>-Produzent“. gen sogar, dass der und damit der kommenden fünf Jahren sogar noch steigen tritt, lässt sich heute sagen. Wenn China die Umweltverschleimung diese Vorur Autoren gehen in il sprechend systematische Probleme aufzuzeigen schlagen. Zu Beginn ma ökonomisches Welt und die Effizienz gements. Die Autoren ihre Aussagen mit 6 dellen abzusichern Schlussfolgerungen Grundlagen befasst

# Risikomanagement besteht zuerst aus Grenzen

## Die Schmalenbach-Tagung sucht zukunftsfähige Konzepte des Managements

geg. KÖLN, 16. Mai. Wegen der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise und der Schwierigkeiten durch die Vulkanaschewolke hat Risikomanagement an Aufmerksamkeit gewonnen. Dabei sollte man nach Ansicht von Roland Erben, Vorsitzender der Risk Management Association RMA e.V., München, weniger auf die Risikoursachen als auf die Folgen blicken. „Ein Unternehmen sollte darauf vorbereitet sein, eine mehrtägige Unterbrechung seiner Lieferkette verkraften zu können“ – unabhängig von der Ursache der Unterbrechung, sagte Erben in einem Interview. Für Alan Hippe, Vorstandsmitglied der Thyssen-Krupp AG, steht Risikomanagement heute noch zu sehr neben der Planung und ist mit dieser zu wenig verknüpft. Er forderte auf der Schmalen-

bach-Tagung 2010 „Lehren aus der Krise: Zukunftsfähige Konzepte des Managements“, das Risikomanagement stärker als Steuerungsinstrument einzusetzen. Dazu sei es umso besser geeignet, je einfacher die zugrundeliegenden Modelle sind. Diese Aussage sei aber nicht trivial, denn wichtig für ein funktionierendes Risikomanagement seien die Akzeptanz im Unternehmen und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen des Risikomanagements. Dem schloss sich auf der Kölner Schmalenbach-Tagung Oliver Bäte an, Mitglied des Vorstandes der Allianz SE, indem er davor warnte, dass die Einrichtung eines Risikomanagements nicht dazu führen dürfe, dass die anderen Mitarbeiter sich im Glauben wögen, keine Verantwortung für die Risiken zu tragen.

Bäte machte zudem darauf aufmerksam, dass man sich vor allen Modellen über Limitsysteme verständigen sollte, „also über eindeutige Grenzen, jenseits deren man kein Geschäft mehr eingeht, weil das absolute Risiko zu hoch ist. Professor Hans-Ulrich Küpper von der Ludwig-Maximilians-Universität München forderte mehr Sensibilität der Manager für Krisenfrüherkennungszeichen.

Wenn man dann in der Krise steckt, muss man konsequent handeln, trug Michael Sen, Finanzvorstand Sector Healthcare der Siemens AG, Lehren aus den Siemenskrisen vor. Die Harvard Business School hat sich die Entwicklung von Unternehmen in großen internationalen Krisen angesehen. Das Fazit ist allerdings ernüchternd: „Laut unserer Untersuchung

haben diejenigen Unternehmen die besten Chancen (gestärkt aus der Krise hervorzugehen), die geschickt die Balance zwischen schnellen Sparmaßnahmen und nötigen Investitionen in die Zukunft finden“, schreiben Professor Ranjay Gulati, Professor Nitin Nohria und Franz Wohlgelegen im „Harvard Business Manager“. Diese Einsicht haben viele Unternehmen in der letzten Krise befolgt. Sie stützt auch die Erfahrung von Professor Ulrich Lehner aus seiner Zeit als operativ tätiger Manager und der Tätigkeit als Mitglied des Gesellschafterausschusses des Chemiekonzerns Henkel sowie als Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Telekom, dass Krisen als Bestandteil des Systems zum Tagesgeschäft zählen und Krisenbewältigung keine Ausnahme darstellt.