

Kompetenzen kombinieren

Fachwissen allein reicht nicht aus, um ein Unternehmen zu führen

Aus der Praxis: Gerhard Lipp

Wissen und Werte werden über die Zukunft von Unternehmen entscheiden, meint Umdasch-Manager Gerhard Lipp. Erfolgreiche Führungskräfte müssten vor allem authentisch sein und die Stärken der Mitarbeiter punktgenau erkennen.

Werte leben und klare Vorgaben geben, das sind für Gerhard Lipp die entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Mitarbeiterführung. Lipp ist Manager beim österreichischen Ladenbaukonzern Umdasch mit Standorten in Italien, Deutschland, Frankreich, der Schweiz, Großbritannien, Irland, Tschechien sowie im mittleren Osten und blickt auf 25 Jahre Erfahrung in der Mitarbeiterführung zurück.

Glaubwürdigkeit ist für Lipp in allen seinen Taten als Führungskraft der entscheidende Faktor. „Authentizität heißt nicht, perfekt, sondern ehrlich und für die Mitarbeiter berechenbar zu sein“, erläutert er und nennt Eigenschaften wie Offenheit, Ehrlichkeit und die Fähigkeit, Klarheit zu schaffen, als wichtigste Elemente der Führungsarbeit. Grundwerte müssten deutlicher gelebt werden, Führungskräfte besser zuhören und verstehen, was die Mitarbeiter brauchen. Zentral ist laut Lipp dabei die Fähigkeit zur Kommunikation. „Was vereinbart ist, muss auch geschehen. Nur so entsteht gegenseitiges Vertrauen.“ Im Zentrum stehen für den Manager dabei drei Führungskompetenzen. An erster Stelle nennt er die Fachkompetenz, die sämtliches branchen- beziehungsweise unternehmensspezifische Wissen umfasst. Zweitens fokussiert Lipp die Methodenkompetenz, die auf die Fähigkeit abzielt, Arbeitstechniken anzuwenden, Aufgaben zu strukturieren und zielorientiert zu arbeiten. An dritter Stelle steht bei ihm die soziale Kompetenz, bei der es um Menschenkenntnis, Kommunikation, Netzwerke und Motivation geht. Jede Kompetenz für sich genommen könne dabei noch nicht viel ausrichten. Vielmehr empfiehlt der Manager einen Mix aus diesen drei Qualifikationen. „Fachwissen allein ist jedenfalls nicht genug“, bekräftigt er.

„Führung heißt, Ziele erreichen.

Die wesentliche Führungsaufgabe ist

Kommunikation.“

Die Kraft von Entscheidungen

Neben den menschlichen Fähigkeiten sollten Führungskräfte seiner Ansicht nach aber vor allem auch ein klares Konzept entwerfen. Er emp-

fehlt daher, Ziele zu formulieren, zu delegieren und zu kontrollieren. Dies ermögliche Managern auch, Ergebnisse sicherzustellen, worauf es letztlich ankomme. Klare Ansagen seien aber auch gefragt, wenn es um die Besetzung von Stellen im Unternehmen und um den Umgang mit den Mitarbeitern gehe. Lipp warnt davor, gute Fachleute automatisch in Führungspositionen zu heben. Vielmehr rät er dazu, die richtigen Leute an der richtigen Stelle zu positionieren. Dafür sei es wichtig, die Mitarbeiter – und dabei den Menschen dahinter – sehr gut zu kennen. „Daher bin ich auch bei jedem Einstellungsgespräch persönlich dabei.“

Seine 25-jährige Führungserfahrung hat ihm gezeigt, dass jeder Mensch anders behandelt und geführt werden muss und es unerlässlich ist, Stärken und Schwächen auszutesten. Managern empfiehlt er, die Vorzüge der Angestellten in den Mittelpunkt zu rücken. Daraus zieht er den überspitzt wirkenden Schluss, dass die Schwächen bedeutungslos werden, wenn Mitarbeiter erst einmal die richtige Stelle gefunden haben.

Persönliche Anliegen von Mitarbeitern und Ziele der Firmenführung sind dabei grundsätzlich zu unterscheiden. Doch, so glaubt Lipp, in manche Unternehmen habe sich eine „soziale Schiene“ eingeschlichen. Er empfiehlt, den persönlichen Nutzen der Mitarbeiter nicht mit den unternehmerischen Zielen zu verwechseln.

Halbwertszeit des Wissens explodiert

Für einen weiteren wichtigen Aspekt, der über die Zukunft der Unternehmensführung entscheidet, erachtet Lipp den Faktor Wissen. Aus seiner Sicht werden die Professionalität und Spezialisierung stark ansteigen. „Die Halbwertszeit des Wissens explodiert“, behauptet er und bezieht sich dabei auf das veränderte Bildungssystem. Früher habe ein Universitätsbesuch für eine ganze Karriere ausgereicht, was heute längst nicht mehr genug sei. Neben dem Trend zu immer kurzfristigeren Arbeitsverhältnissen sieht er die Zukunft von Unternehmen in einem lebenslangen Lernen begründet. Er untermauert seine Aussage mit der Annahme, dass sich die Wissenszyklen rasant beschleunigen würden. Weitere Herausforderungen sieht er in multikulturellen Belegschaften und Kundenstrukturen, die verstanden und angemessen behandelt werden müssten.

Der Unternehmer als Sonnenkönig

Immer häufiger lässt sich in Unternehmen feststellen, dass lineare Lebensläufe zunehmend aufbrechen. Führungskräfte müssen diesen gesellschaftlichen Wandel berücksichtigen und ihn in die Mitarbeiter-

führung integrieren. In den neuen Biographien werden die verlängerte Jugend, das Erwachsenenalter und die Reifejahre eine wesentlich stärkere Bedeutung bekommen, glaubt Lipp. „Der Individualist wird zur dominierenden Persönlichkeit.“ Die Folge: Erscheinungen wie Stress, Komplexität und Verunsicherung werden begünstigt, das Bedürfnis nach Unterstützung, Entspannung, Sinn und Werten steigt. Neben einem gesellschaftlichen Wandel stellt Lipp auch einen unternehmerischen Wandel fest, den die immer kurzfristigeren Arbeitsverhältnisse – etwa bei Projektaufträgen – hervorrufen. Seine Voraussage lautet daher, dass die Unternehmensorganisation im Jahr 2030 wie ein Planetarium aussieht. Demnach wird es eine Sonne geben, den Unternehmer, um den sich freie Mitarbeiter bewegen. Auf die betrieblichen Systeme komme eine hohe Beweglichkeit zu. Die Zukunft liege daher in einem Management der Vielfältigkeit. Der österreichische Manager spricht sich deshalb für einen sehr individuellen Führungsstil aus. Dieser verlangt, dass Führungskräfte wesentlich stärker auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters eingehen, „Denn die auf den ersten Blick so hochinformierte und vernetzte Facebook-Generation ist auf den zweiten Blick längst nicht so gefestigt, wie es scheint. Orientierung ist der Kern.“

Info

Gerhard Lipp ist Manager bei der Umdasch Shop-Concept GmbH in Leifers bei Bozen, der italienischen Tochtergesellschaft der österreichischen Umdasch Shopfitting Group. Er blickt auf 25 Jahre Führungserfahrung zurück, wobei er während dieser Zeit auch fallweise an anderen Standorten des Konzerns tätig war. Die Umdasch Shopfitting Group ist auf professionelles Store-Branding, Ladenmarketing sowie die Konzeption und Realisierung von Ladeninvestitionen spezialisiert.

Essentials:

- ▶ Führungskräfte sind Vorbilder – sie müssen die Werte des Unternehmens vorleben
- ▶ Unternehmen sollten das soziale Engagement für ihre Mitarbeiter nicht auf die Spitze treiben
- ▶ Manager müssen ihren Führungsstil an den gesellschaftlichen Wandel anpassen