

FÜHRUNG kompakt

AUSGABE 05
MAI 2025



SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ



IN DIESER AUSGABE

MINDSET – DIE ZENTRALE ERFOLGS- BASIS EINER FÜHRUNGSKRAFT

LEADERSHIP MINDSET

Was Sie über die gewaltige
Macht der Denkweise
wissen sollten

Mehr dazu auf Seite 2

KOMPETENZEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Wie Sie die fünf Kompetenzen
einer Führungskraft
perfekt einsetzen

Mehr dazu auf Seite 5

UMSETZUNGS- BEREITSCHAFT UND UMSETZUNGSWILLE

Warum Verantwortung tragen
so schwer erscheint

Mehr dazu auf Seite 8

VON WISSENSRIESEN UND UMSETZUNGSZWERGEN

Möglicherweise unseren
Politikern gewidmet

Mehr dazu auf Seite 10

EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Herzlich willkommen!

«Wo ein Wille ist, ist ein Weg.»

Albert Einstein

Albert Einstein hatte einem Dienstboten im Jahr 1922 im Hotel Imperial in Tokio während einer Vortragsreise zwei Botschaften zugesteckt. Beide Originalzettel wurden 2017 versteigert. Die zweite Botschaft lautete: «Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.» Der neue Eigentümer dieses Zettels zahlte dafür sagenhafte 240000 Dollar. Die erste Botschaft lautete: «Stilles bescheidenes Leben gibt mehr Glück als erfolgreiches Streben, verbunden mit beständiger Unruhe.»

Einstein beschreibt damit zwei Strategien, um glücklicher zu werden. Jeder Mensch muss sich selber entscheiden, welcher der anzustrebende Pfad ist. Diese Einstellungen bzw. diese Haltung sind die Voraussetzungen, um Herausforderungen zu bewältigen, um für sich selber einen Schritt weiterzukommen.

Führungskräfte brauchen nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern eben auch Methodenkompetenz und soziale Kompetenz. Nur im Zusammenspiel dieser Fähigkeiten, gepaart mit dem unbändigen Willen, etwas zu verändern, bewältigt man auch grosse Herausforderungen.

Die guten Führungskräfte erkennt man daran, ob sie etwas bewegt haben und Resultate schaffen, die das Team, das Unternehmen und auch die Gesellschaft weiterbringen. Genau dies sollte auch der Massstab für alle sein.

Viel Freude beim Reflektieren!

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion

LEADERSHIP MINDSET

«Whether you think you can, or you think you can't, you are right.» Henry Ford

Forscher haben Herrn Fords Idee überprüft, und Beweise legen nahe, dass sie sich in mehreren Facetten des Lebens als wahr erweist, und das in den Bereichen persönliches Glück, Gesundheit und Wohlbefinden, Zielerreichung und beruflicher Erfolg.

Für Ford war es klar, die Macht der Denkweise, des Mindsets ist erfolgreich. Das Mindset beschreibt Ihre Einstellungen, Ihre Überzeugungen und Ihre Erwartungen, die als Grundlage dafür dienen, wer Sie sind, wie Sie führen und wie Sie mit anderen interagieren.

Mindset ist erfolgsentscheidend

Ihr Mindset prägt, wie Sie Situationen am Arbeitsplatz sehen, interpretieren und darauf reagieren. Als Produkt Ihrer Werte, Vorlieben, Erfahrungen und Umgebung ist Ihr Mindset zutiefst persönlich. Sie verändert und entwickelt sich, je nachdem, wo Sie in Ihrem Leben stehen und was um Sie herum geschieht. Ihre Denkweise filtert, was Sie sehen, hören und erleben, um Ihre Reaktion zu beeinflussen.

Unternehmen haben sich in der Vergangenheit eher auf die Entwicklung von fachlichen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter konzentriert. Während die Entwicklung von fachlichen Fähigkeiten die Pflicht darstellt, ist die Arbeit am Mindset die Kür. Oder anders ausgedrückt, das Mindset bringt Führungskräfte auf die nächste Entwicklungsebene. Denn das Mindset wirkt sich auf eine Vielzahl von Aspekten bei der Arbeit aus:

- wie Sie mit Kollegen interagieren,
- wie Sie Probleme und Entscheidungen angehen und
- wie Sie die Zukunft sehen.

Die grundsätzliche Stimmung und die gelebten Werte in Ihrem Unternehmen

sowie Ihr persönliches Engagement in Ihrer beruflichen Rolle wirken sich erheblich auf Ihre Führungsmentalität am Arbeitsplatz aus. Forscher zur Führungsmentalität fanden eine Reihe von Dimensionen und Sichtweisen, die die Bedeutung des Mindsets für den persönlichen, schulischen und beruflichen Erfolg detailliert beschreiben. Im Folgenden schauen wir uns drei wesentliche Konzepte dazu an.

Vergangenheits- vs. Zukunfts- und Lösungsorientierung

Menschen neigen manchmal dazu, sich über Bedingungen zu beklagen, die ausserhalb ihrer Kontrolle liegen, oder Umstände zu thematisieren, die sie für unfair halten und die sich negativ auf das eigene Berufsleben auswirken.

Dabei werden häufig mehr vergangenheitsorientiert die schwierigen Umstände der aktuellen Situation und die damit einhergehenden begrenzten Ressourcen beschrieben, anstatt sich auf einen zukunfts- und lösungsorientierten Ansatz zu konzentrieren. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass unser Denken massgeblich unser Handeln beeinflusst.

Die Neurowissenschaft hat hierzu herausgefunden, dass das Gehirn sehr formbar ist. Die Forschung zur Neuroplastizität des Gehirns zeigt, wie sich die Verbindung zwischen Neuronen durch unsere Erfahrungen verändern kann. Denn es besteht eine Verbindung

Der erste Fragenkomplex soll Ihren Gedanken Struktur geben und Sie dazu bringen, Ihren Zweck aus funktionaler Sicht als Teil des grösseren Organismus Ihres Unternehmens zu betrachten. Der zweite Satz befasst sich mit dem, was Sie dazu beitragen können, Ihr Ziel zu erreichen, indem Sie aufgefordert werden, über den Tellerrand hinauszublicken. Denken Sie gross! Die Denkweise spielt eine wichtige Rolle und liefert Ihnen den Treibstoff, den Sie brauchen, um weitzumachen.

Zu wissen, dass Sie tatsächlich einen Unterschied machen, den grösseren Sinn Ihrer Arbeit zu verstehen und die anderen Elemente eines positiven Mindsets zu nutzen, um Hindernisse zu überwinden, wird Ihnen helfen, als Führungskraft einen Unterschied zu machen. Seien Sie eine Führungskraft, die von einem klaren Ziel, einem überzeugenden Auftrag, aber nicht von Position oder Macht getrieben wird.

Wenn Sie darüber nachdenken, wie Sie eine Denkweise entwickeln können, die

Sie dazu antreibt, herausragende Leistungen zu erbringen, Ergebnisse zu erzielen und Erwartungen zu übertreffen, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Ist der innere Antrieb, herausragende Leistungen zu erbringen und einem bestimmten Zweck zu dienen, Teil der Kultur in Ihrem Unternehmen?
- Was könnten Sie tun, um mehr Führungskräfte in Ihrem Unternehmen zu ermutigen, motiviert, engagiert und leidenschaftlich zu sein?
- Welche Unterstützung benötigen Sie bei Ihrem Vorhaben?

KOMPETENZEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Im Alltagsverständnis ist Kompetenz die Bezeichnung für Fähigkeit und Können, für Zuständigkeit und Befugnis, für fachliches Handeln und die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unwichtigen Sachverhalten unterscheiden zu können. Das Resultat von Kompetenz ist eine individuelle Handlungsfähigkeit, die zusammenfassend dann als Handlungskompetenz bezeichnet wird.

Die Handlungskompetenz umfasst neben dem Wissen (fachliche Kompetenz), das jemand für eine bestimmte Tätigkeit benötigt, auch die Fähigkeit, das Wissen in die Tat umsetzen zu können (Methodenkompetenz). Auf der Grundlage des Fachwissens handeln zu können, bedeutet ausserdem, dass eine Person fähig und bereit ist, mit anderen zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren (soziale Kompetenz).

Das grundlegende Wissen (fachliche Kompetenz), das «Umsetzenkönnen» (Methodenkompetenz) und das «Umgehenkönnen» mit anderen (soziale Kompetenz) reicht noch nicht aus, um eine Tätigkeit handlungskompetent ausüben zu können. Notwendig ist eine Führungskraft, die in ihrer Persönlich-

keit (Persönlichkeitskompetenz) eine prägende und Orientierung vermittelnde Identifikation mit grundlegenden Werten und Überzeugungen hat.

Zudem sind die Anforderungen an eine Führungskraft aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie besonders. Daher bedarf es für die erfolgreiche Führung (Führungskompetenz) eines entsprechenden Bewusstseins über die eigene Rolle und der damit verbundenen Aufgaben und Erwartungen.

Diese fünf Kompetenzen einer Führungskraft dürfen nicht isoliert gesehen werden, sondern erst im Zusammenspiel und in ihrer Komplexität ergeben sie einen Sinn. Das Zusammenspiel der fünf Kompetenzen bestimmt zudem

den Grad der sich daraus ergebenden Handlungskompetenz einer Führungskraft.

Fachkompetenz

Als fachliche Kompetenz lässt sich das berufsspezifische Spezialistenwissen, das durch eine Berufsausbildung, ein Studium oder Weiterbildungsmaßnahmen erlangt wird, bezeichnen. Zur fachlichen Kompetenz gehört auch das allgemeine Generalistenwissen, das zum Teil noch auf die Schule zurückzuführen ist beziehungsweise als ein Teil der Lebenserfahrung gilt.

Fachwissen bedeutet, Fachkompetenz und fachliches Wissen zu besitzen, fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen zu können und zum fachlichen Engagement bereit zu sein. Die Fachkompetenz ist erforderlich für die Gestaltung, Steuerung, Untersuchung und Absicherung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen.

Führungskräfte brauchen Fachkompetenzen für alle Managementfunktionen, denn wie sollten Führungskräfte sonst sinnvoll die Prozesse und Abläufe in Unternehmen organisieren, planen, kontrollieren, führen oder den Personaleinsatz bestimmen. Fachkompetenz für Führungskräfte bedeutet, rationales