Bild: zvg

**Zu den wichtigsten Kompetenzen der Manager und Managerinnen von morgen gehören Kooperationsfähigkeit, Gemeinschaftssinn und eine gesunde Dosis Bescheidenheit.**

### Swiss Assessment

Die Förderung und Sicherung der Qualität von in der Beurteilung und Selektion von Personal eingesetzten Verfahren in der Schweiz ist das oberste Ziel von Swiss Assessment. Die Mitglieder von Swiss Assessment verpflichten sich zur sorgfältigen Entwicklung, Durchführung und Evaluierung von Selektions- und Beurteilungsverfahren. Die qualitätszertifizierten Mitglieder beteiligen sich an Forschungsprojekten und lassen Erkenntnisse aus der Forschung in ihre Praxis einfliessen.

www.swissassessment.ch

Assessment

# Vernetzt denken ist ein Erfolgskriterium

**Im 21. Jahrhundert erhöht die zunehmende Vernetzung unterschiedlichster Akteure innerhalb und ausserhalb einer Organisation die Komplexität in einem bereits hoch instabilen Umfeld. Welche Kompetenzen brauchen Manager und Managerinnen, um in diesem Kontext erfolgreich zu sein? Kooperationsfähigkeit, Gemeinschaftssinn und eine gesunde Dosis Bescheidenheit.**

In einer gemeinsamen Studie des Hochschulinstituts für öffentliche Verwaltung (IDHEAP) und Vicario Consulting SA wurden 20 CEOs, HR- und Personalentwicklungsverantwortliche aus allen drei Sprachregionen der Schweiz, aus verschiedenen Branchen, jüngeren und älteren Organisationen und von Strukturen unterschiedlicher Grösse interviewt.

Die Studie bestätigt, was David Bosshard, Zukunftsforscher und CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts in einem Interview bereits vor drei Jahren voraussagte: «Der Patron, der alle Fäden zieht, die autistische Führungskraft, der grosse Charismatiker, die Superstars sind in der vernetzten Welt der gegenseitigen Abhängigkeiten kein Modell mehr.»

Die Leader von morgen bewegen sich in einem Umfeld, in welchem ein Unternehmen keine völlig unter Kontrolle stehende Einheit mehr bildet. Stattdessen ist es zunehmend ein Knotenpunkt in einem Netzwerk von Akteuren mit vielfältigen Einflussmöglichkeiten auf die Organisation. Diese Entwicklung verändert den Anspruch an Führungskräfte tiefgreifend. «Von Managern, die ihre Führungstätigkeit auf ihr Territorium konzentrieren, müssen sie sich hin zu Optimierern multipolarer Netzwerke entwickeln» (Professor Yves Emery, IDHEAP, 2013).

Zu den wichtigsten Kompetenzen der Manager und Managerinnen von morgen gehören für die Befragten denn auch Kooperationsfähigkeit, Gemeinschaftssinn und eine gesunde Dosis Bescheidenheit. Manager müssen nicht mehr alles (besser) wissen, sondern fähig sein, unterschiedliche Meinungen und Bedürfnisse zu hören und im Interesse eines übergeordneten Gesamtwohls zu integrieren. Es wird immer mehr Schnittstellen geben, immer mehr Themen müssen übergreifend bearbeitet werden. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich demnach zunehmend durch ihre Fähigkeit zu vernetztem Denken, durch ihre Achtsamkeit, ihre Dialogfähigkeit und ihre Fähigkeit aus, die richtigen Leute zusammenzubringen und alle Stakeholder mit einzubeziehen. Eine gute Vernetzung innerhalb und ausserhalb des Unternehmens hilft auch, rechtzeitig an wichtige Informationen zu kommen, dort präsent zu sein, wo Entscheidungen gefällt werden und mögliche Synergien zu nutzen. Manager der Zukunft müssen demnach besonders geschickte Netzwerker sein und es schaffen, gegen innen und aussen Vertrauen aufzubauen.

In einem stark beschleunigten Umfeld sind immer mehr Faktoren nicht hundertprozentig voraussehbar und berechenbar. Dies verlangt von Führungskräften zunehmend, dass sie in ambivalenten Situationen die Verantwortung übernehmen und entscheiden. Und dies im Wissen, dass sie sich irren können und allenfalls auf ihre Entscheidung zurückkommen müssen. Dies verlangt nach authentischen, emotional stabilen Führungsleuten. Die immer häufigeren Veränderungen und die zunehmende Diversität brauchen gemäss der Befragten auch Führungsleute, die sich offen auf Veränderungen und andere Menschen einlassen. ManagerInnen der Zukunft sind demnach bereit, eigene Gewissheiten in Frage zu stellen und sich neuen Begebenheiten laufend anzupassen.

## Kompetenzen sichern

Um diese Kompetenzen im Unternehmen auch längerfristig sicherzustellen, setzen die Befragten vor allem auf die Entwicklung der Unternehmenskultur und entsprechender Management- und HR-Instrumente: Anpassung von Leitbildern und Kompetenzmodellen, Verankerung in Pflichtenheften, Zielen und Mitarbeiterbeurteilung, ein gezieltes Reporting zur Nutzung und Nützlichkeit von Netzwerken, Plattformen zur Vernetzung (auch intern…). Eine gezielte Entwicklung der Kader und des Nachwuchses steht ebenfalls zuoberst auf der Liste, neben einer spezifischen Überprüfung der entsprechenden Kompetenzen im Rekrutierungsprozess.

*Ursula Gut-Sulzer*
*Vorstandsmitglied Swiss Assessment*

SWISS assessment

**Swiss Assessment / SQS hat die folgenden Unternehmen erfolgreich zertifiziert:**

ACT Assessment & Development Centrum GmbH, adt zurich gmbh, Avenir Consulting AG, BENOIT CONSULTING AG, cedac entwicklung assessment beratung AG, Direction Plus sa, DMS Consulting AG, HR Kompetenzzentrum AG, Militärakademie an der ETH Zürich MILAK, mpw Beratungsteam AG, Pädagogische Hochschule Zürich, papilio AG, Prisma World AG, SBB CFF FFS, VICARIO CONSULTING SA.

Certified Assessment Center Quality SWISS assessment SQS ®

Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch

CEDAC – WISSEN, WER PASST

# Wer sein Handwerk beherrscht, scheut keine Prüfung.

cedac ist eines der ersten sieben Schweizer Unternehmen, das für die Qualität seiner Assessment-Dienstleistungen ausgezeichnet wurde. Als Gründungsmitglied von Swiss Assessment (vormals AKAC) setzen wir uns für verbindliche Qualitätsstandards ein und sind immer auf dem neusten Stand der Wissenschaft.

*Die Zertifizierung erfolgte unter Mitwirkung von Experten der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS), der Fachrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich und von Swiss Assessment (vormals Arbeitskreis Assessments Center Schweiz, AKAC).*

cedac

Cedac AG Bern/Zürich www.cedac.ch