

Skills für erfolgreiches Leadership

Wir müssen weg von der Aufgabenorientierung hin zu einer gelebten Beziehungsorientierung – Führungskräfte sehen hohen persönlichen Entwicklungsbedarf

Börsen-Zeitung, 13.9.2023

Welche Führungskraft möchte nicht erfolgreich sein – persönlich und mit ihrem Team? Die Frage nach den Schlüsselkriterien für diesen Erfolg haben Führungskräfte in der Finanzwirtschaft bisher häufig mit profunder Fachlichkeit und guten Managementleistungen beantwortet. Doch das allein reicht nicht. Wer erfolgreich wirksam werden will, muss Führung können. Die gute Nachricht ist: Führung lässt sich lernen!

Die wenigsten Unternehmen scheitern heute an fachlichen Fragen oder Managementdefiziten ihrer Führungskräfte. Wenn sie scheitern, liegt es umso mehr an mangelhafter Führung! Das macht sich in herausfordernden Zeiten mit immer neuen unvorhersehbaren Ereignissen besonders bemerkbar. Große Einschränkungen und globale Lieferkettenprobleme sowie steigende Energiepreise und Zinswende waren die großen Game Changer in den vergangenen drei Jahren.

Hinzu kommt ein Arbeitsmarkt, auf dem die Arbeitskräfte bestimmen, wo und bei wem sie künftig arbeiten werden. Die Unternehmen sind nicht mehr in der Verhand. Künstliche Intelligenz wird die schnelle Transformation von Geschäftsmodellen zudem noch weiter pushen. Viele Antworten auf all diese Herausforderungen können wir heute mit Fachwissen allein gar nicht liefern.

Wir müssen uns als Führungskräfte daher damit beschäftigen, wie wir unter diesen Rahmenbedingungen nachhaltig und erfolgreich wirken können. Sicher definiert jeder Einzelne Erfolg unterschiedlich. Auch Benchmarks und KPIs (Key Performance Indicators) unterscheiden sich je nach Unternehmen und Branche. Die Frage „Wie gestalte ich Gegenwart und Zukunft?“ lässt sich jedoch grundsätzlich mit zwei Prinzipien beantworten.

Sie gelten für alle, die in Wirkung kommen wollen: Sie überzeugen erstens mit ihrer Persönlichkeit, also Haltung und Verhalten. Und sie führen zweitens vorbildhaft durch den Einsatz intelligenter, innovativer Verfahren, Methoden, Tools, Prinzipien – in Ergänzung zum Fachwissen. Es geht also grundsätzlich darum,



Boris Nannt

Vorstandsvorsitzender der Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG)

Führungs- und Managementqualitäten in Einklang zu bringen, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeitende an einem Strang ziehen und ihr Geschäftsmodell zukunfts-fähig justieren und aufstellen können.

Andere Herangehensweise nötig

Die heutigen komplexen Rahmenbedingungen sowie die veränderten Bedürfnisse der Mitarbeitenden rufen förmlich nach einer anderen Herangehensweise: Gemeinsam mit der Intelligenz vieler nach der besten Lösung suchen, Mitarbeitende kollaborativ beteiligen. Teilhabe der Mitarbeitenden erfordert Identifikation mit dem Unternehmen und Vertrauen zu ihrer Führungskraft. Wir müssen weg von der Aufgabenorientierung hin zu einer gelebten Beziehungsorientierung. Emotionale

Bindung wirkt magnetisch und erzeugt Energieströme. Genau das ist es, was die heutige Arbeitswelt braucht. Führungskräfte als Talentmagneten. Die Patriarchen sterben aus.

In Wirkung kommen

Mit einmalig erlerntem Wissen und Fähigkeiten ist es nicht mehr getan. Neue Skills sind gefragt – und die fallen einem nicht in den Schoß. Wer in unsicheren Zeiten sicher steuern, gestalten und entscheiden möchte, muss regelmäßig üben, trainieren, hart an sich arbeiten. Denn Können kommt von üben. Im Sport, im Handwerk – und auch in der Führung. Wir brauchen eine neue Lust auf Anstrengung.

Welches sind heute Top Skills für erfolgreiche Führung? Führungskräfte ...

1. sind überzeugt von ihrer Strategie und haben Vertrauen in sich – ohne dabei verbal oder non-verbal zu kommunizieren, dass sie „etwas Besseres“ sind, weder Mitarbeitenden noch anderen Kolleginnen und Kollegen in führenden Rollen gegenüber, Bodenständigkeit und Kommunikation auf Augenhöhe sind gefragt,
2. reißen als Vorbild mit und führen persönlich und von vorne, erzeugen zudem eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit,
3. lassen immer das bessere Sachargument gewinnen und trennen Sachlichkeit von Emotionen,
4. schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der sich ihre Mitarbeitenden entfalten können und gleichzeitig Orientierung erleben,
5. benötigen herausragende Kommunikationsfähigkeiten – sie präsentieren gut und überzeugen, sind sich ihrer Wirkung auf andere bewusst,

6. fordern immer wieder andere Perspektiven ein und halten diese vor allem auch aus,
7. nehmen eine Begleiterrolle ein und sind Sparringspartner für Reflexion und iterative Weiterentwicklungen,
8. begeistern und erzeugen Stolz auf das eigene Unternehmen,
9. treten bewusst zwei Schritte zurück, um den Blick auf das große Ganze zu werfen und Mikromanagement zu verhindern,
10. üben sich in täglicher Selbstreflexion – hinterfragen ihre Handlungen kritisch, holen sich ehrliches Feedback von Vertrauten aus dem persönlichen Umfeld, in positiven wie negativen Situationen.

Wie groß Führungskräfte ihren persönlichen Nachholbedarf in diesen Punkten einschätzen, zeigt eine branchenübergreifende Umfrage des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) unter

Emotionale Bindung wirkt magnetisch und erzeugt Energieströme. Genau das ist es, was die heutige Arbeitswelt braucht. Führungskräfte als Talentmagneten.

482 Führungskräften. Die Bedeutung von Führungsfunktionen wird demnach weiter steigen, doch es mangle an Führungskompetenzen, so die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“.

Die Umfrageergebnisse von Ende 2021 zeigen großen Handlungsbedarf für die Personal- und Führungskräfteentwicklung auf: Demnach erwarten die befragten Führungskräfte steigende Anforderungen – und zwar insbesondere in den Bereichen Selbstmanagement (70%), Mitarbeiterführung (68%) und Teamführung (80%). Eine große Mehrheit der Führungskräfte rechnet damit, dass die Bedeutung ihrer Rollen als Sinnstifter, Beziehungsmanager und Coach steigt.

Angesichts dieser Veränderungen stuften drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch“ oder sogar „sehr hoch“ ein, konkret in den Bereichen Digitalkompetenz (53%) sowie Selbstführung und Selbstmanagement. Auffallend hoch schätzen die Befragten ihren Entwicklungsbedarf ein im Beziehungsmanagement (44%), in Kommunikation und Motivation (41%) sowie in Teamführung (27%). Das Bewusstsein für die Bedeutung von Leadership-Themen und die Notwendigkeit zum Invest ist also eindeutig vorhanden.

Raus aus der Komfortzone

Als eine der bedeutendsten Führungs- und Managementakademien Deutschlands fördert die ADG mit ihren Qualifizierungsangeboten und Trainings nicht nur die individuelle Führungskräfteentwicklung. Optimale Ergebnisse werden mit Inhouse-Maßnahmen zur gesamtheitlichen Unternehmens- und Organisationsentwicklung erzielt. Denn letztendlich müssen heute nicht nur Führungskräfte sich neuen Themen stellen. Zur Förderung und Gestaltung einer in sich schlüssigen und stimmigen Unternehmenskultur sollten die Mitarbeitenden Entwicklungschancen im gleichen Spirit erhalten. Denn Können kommt von üben. Gilt für Jeden. Lebenslang.