

Verena und Daniel Vonier

„Menschen verlassen Führungskräfte,
nicht Unternehmen.“

Eine Wahrheit, die mittlerweile weit über die Welt von Personalern hinaus bekannt ist, aber gerade in Zeiten allgegenwärtigen Arbeits- und Fachkräftemangels virulenter ist als je zuvor. Laut einer Studie des renommierten Marktforschungsinstituts Gallup nennen 70 % aller Mitarbeitenden direkt oder indirekt die Führungskraft als Grund für ihre Kündigung. Diese Zahl schmerzt sehr, insbesondere wenn die besten und klügsten Köpfe das Unternehmen verlassen. Alarmierend und zeitgleich eine riesige Chance für uns als Führungskräfte, haben wir es doch immerhin zu 70% selbst in der Hand, Fachkräfte und Talente in unseren Organisationen zu halten.



DOCH WIE MUSS GUTES UND EFFEKTIVES LEADERSHIP IM ZEITGEIST GESTALTET WERDEN?
WELCHE QUALITÄTEN UND KOMPETENZEN MÜSSEN MENSCHEN IN FÜHRUNGSROLLEN INNEHABEN ODER ENTWICKELN, UM ERFOLGREICH IM AKTUELLEN KONTEXT NAVIGIEREN ZU KÖNNEN?

FÜHRUNG IST KOMPLEX

Die zunehmende Digitalisierung der (Wirtschafts-)Welt macht es möglich, immer vernetzter zu leben und zu arbeiten. Dadurch entstehen viele positive Effekte, welche wir nicht erst zu Zeiten der Pandemie zu schätzen gelernt haben. Doch das digitale, globalisierte Leben bringt auch eine steigende Komplexität und Dynamik mit sich. Wir leben zunehmend in einer Welt, in der wir nicht sicher voraussagen können, was uns morgen erwartet. Um uns dennoch gut in einer solchen Umgebung zurechtzufinden, wird es immer wichtiger, dass wir anpassungs- und lernfähig bleiben. Dies gilt auf persönlicher, aber auch auf organisationaler Ebene. Damit diese Anpassungsfähigkeit integraler Bestandteil der Organisationskultur wird, braucht es ein Umdenken von Unternehmenslenkenden, Führungskräften und Mitarbeitenden. Um diesen Prozess in Gang zu bringen, müssen wir zunächst der Komplexität die Tür öffnen und uns aktiv mit ihr auseinandersetzen. Der zentrale Hebel dabei ist, Führung neu und zukunftsfähig zu gestalten – denn so viel ist klar: Führungsrollen sind Schlüsselrollen.

KNOWING-DOING-GAP

Es gibt in der Business-Literatur kein Genre, dem mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, als dem Thema Führung. Und auch die Wirtschaftspresse ist voller Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten von vermeintlichen Helden und Antihelden an der Spitze von Unternehmen. Es scheint also alles gesagt und geschrieben. Und doch zeigt sich in der gelebten Praxis ein enormes Defizit an wirksamer Führung. Diese Kluft zwischen Kennen und Können begegnet uns tagtäglich in unserer Arbeit mit Vorständen und Führungskräften – über sämtliche Industrien und Unternehmensgrößen hinweg. Es erinnert ein wenig an die schiere Zahl von Kochbüchern, die jede Woche den Buchhandel erreichen. Sie machen sich gut im Buchregal der Besitzer, doch der Einfluss auf ihre Kochkünste und kulinarischen Gewohnheiten hält sich oftmals in Grenzen.

Um diese Kluft ein wenig überwinden zu helfen, haben wir im Folgenden ein paar der wichtigsten Entwicklungsfelder aus unserer jahrelangen Erfahrung als Führungsexperten, Personalleiter und eigenen Leitungsrollen zusammengefasst. Entlang vier entscheidender Kompetenzen beschreiben wir, welche veränderte

Haltung und welches neue Verhalten vonnöten sind, um Führung in unseren Organisationen „fit“ für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu machen.

1. Inspiration durch Vision

Als Führungskraft und Unternehmenslenker:in brauche ich eine klare Vision für mein Team oder gar die Gesamtorganisation, die meinen Mitarbeitenden auf Unternehmens-, Team- und individueller Ebene Orientierung gibt, ihnen hilft, ihr Verhalten auszurichten und sie die richtigen Entscheidungen treffen lässt. Sie unterstützt zudem eine fundierte Strategie und damit verbundene Ableitung klarer Unternehmensziele.

GEMEINSAME AUSRICHTUNG

Die zunehmende Individualisierung, vielerorts aber auch wachsende Virtualisierung von Arbeit wirkt nicht selten wie eine Zentrifuge: Die einzelnen Teile der Organisation drohen auseinanderzudriften, je unabhängiger sie werden. Diese Fliehkräfte können allerdings gebändigt werden, wenn allen deutlich ist, wofür sie zusammenarbeiten. Eine klare Ausrichtung der Organisation auf das gemeinsame Ziel wirkt wie ein Magnet, der alles zusammenhält. Dabei muss es nicht zwingend um hehre moralische Ziele gehen, sondern lediglich klar herausgearbeitet sein, wofür man als Team und Unternehmen steht.

HERZ - KOPF - HAND

Um eine inspirierende Vision definieren zu können, helfen uns Fragen wie beispielsweise: Was wollen wir sein? Warum gibt es uns? Welches Problem wollen wir lösen? Was ist der gesellschaftliche oder Kundennutzen unserer Produkte und Dienstleistungen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen entsteht in der Regel eine starke und prägnante Vision, die uns ein klares und transparentes Verständnis für Werte, Verhaltensweisen und Entscheidungen im Unternehmen auf allen Ebenen gibt. Diese Vision in die Köpfe, Hände und Herzen der Mitarbeitenden zu bringen, erfordert von den Leadern Leidenschaft für das Thema, Inspiration und nicht zuletzt, eine Vorbildrolle für die gesamte Organisation einzunehmen.

2. Kenne dich selbst!

Selbstreflexion stellt für uns eines der wichtigsten Instrumente für eine aktive Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und für das Gestalten von vertrauensvollen Beziehungen dar. Mein eigenes Verhalten zu hinterfragen, Fremdbild und Eigenbild regelmäßig abzugleichen und über eigene Fehler zu sprechen, helfen mir dabei, als Führungskraft zu wachsen und das Vertrauen zu meinen Teams zu stärken.

REGELMÄSSIGES HINTERFRAGEN UNSERES EIGENEN VERHALTENS

Viele Führungskräfte tun sich nach wie vor äußerst schwer, das eigene Verhalten und dessen Implikationen auf ihre Teams und Organisationen zu reflektieren. Wenn wir jedoch mit unseren Entscheidungen oder den Ergebnissen, die unser Verhalten erzeugt haben, nicht zufrieden sind, sollten wir versuchen, die spezifische Situation konkret aufzuarbeiten. Das bedeutet, uns explizit die Zeit zu nehmen und eine gründliche Reflexion durchführen, um einerseits mit der eigenen Unzufriedenheit abzuschließen und nach vorne zu blicken, und andererseits einen klaren Plan für ähnliche Situationen, die in der Zukunft auf uns zukommen, in der Tasche zu haben. Hierzu bietet das in der Coachingwelt gängige RAFAEL-Modell eine gute Orientierung. Es enthält sinnvoll aufeinander aufgebaute Reflexionsfragen, die uns im Selbst-Coaching helfen, aber durchaus auch wertvoll sind, wenn wir unsere Mitarbeitenden dabei unterstützen wollen, bestimmte Situationen tiefgreifender zu reflektieren.

ABGLEICH EIGENBILD - FREMDBILD

Jeder von uns trägt tagtäglich die eigene subjektive Perspektive in den Arbeitskontext, oft als einzig mögliche Wahrheit. Jedoch wissen wir, dass diese stets nur eine aus vielen Perspektiven darstellt, welche mit einer Vielzahl von „blinden Flecken“ gespickt ist, die meist nur andere für uns sichtbar machen können. Gerade deswegen ist es so kraftvoll, die Perspektiven eigener Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden miteinzubeziehen, um ein umfassendes Bild seines Selbst zu erhalten. Hierzu können wir uns der Starfish-Methode bedienen, welche im agilen Umfeld regelmäßig zur Evaluierung abgeschlossener Projekte genutzt wird. Mithilfe dieser Reflexionsmethode bekommt man schnell und einfach ein umfassendes externes Bild zu den Fragen: Was mache ich gut? Was sollte ich häufiger tun, was weniger oft? Womit sollte ich unbedingt aufhören und womit starten? Durch diese kleine und einfache Intervention kristallisieren sich unserer Erfahrung nach ausnahmslos sehr praktische Handlungsanleitungen für ein effektiveres Führen heraus.

3. Entscheidend ist, wie gut Entscheidungen getroffen werden.

Der größte Unterschied zwischen durchschnittlichen und herausragenden Unternehmen spiegelt sich nicht selten in der Qualität und Geschwindigkeit ihrer Entscheidungsfindung. Um unsere Mitarbeitenden zu einem Mehr an Verantwortungsübernahme zu bringen, müssen wir als Führungskräfte aufhören, in jedem Detail

stecken und auch jede Entscheidung (allein) treffen zu wollen. Wir haben schließlich ein Team aus Spezialisten, denen wir den Raum und die Befugnisse geben sollten, wichtige Entscheidungen auch selbst zu treffen oder zumindest fundiert vorzubereiten, Risiken abzuwägen und Entscheidungsvorschläge zu erarbeiten, um gemeinsam zu einer guten Entscheidung zu kommen. Dazu bedarf es manchmal, etwas mehr Vertrauensvorschuss zu verteilen und die Zügel ein wenig loszulassen – was erfahrungsgemäß vielen Leadern auch heute noch schwerfällt.

OBACHT VOR DEM FLASCHENHALS!

Um der Dynamik der komplexen Zeit, in der wir leben, gerecht zu werden und unseren Mitarbeitenden Vertrauen und damit Motivation zu schenken, müssen wir sogenannte „Flaschenhals“-Situationen – also solche, in denen wir am Ende die Einzigen sind, die eine Entscheidungen treffen – radikal reduzieren und Entscheidungen und damit Führung auf alle Schultern verteilen.

Jeder von uns kennt es: Das Team will von uns als Führungskraft eine Entscheidung zu einem Sachverhalt, von dem wir selbst viel zu weit weg sind. Warum? Weil keiner die Verantwortung für eine am Ende falsch getroffene Entscheidung übernehmen möchte. Doch wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir in unserer Rolle als Führungskraft, in der wir oftmals nur einen Bruchteil der relevanten Informationen zu Verfügung haben, die falsche Entscheidung treffen? Mit Sicherheit wesentlich höher, als wenn wir die Experten in unseren Teams mit unserem Vertrauen dazu ermutigen, die Dinge gründlich zu durchdenken, Risiken abzuwägen und mit einer Empfehlung oder Entscheidung zu uns zu kommen. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen an dieser Stelle radikal umdenken. Verantwortung muss geteilt und angenommen werden, wenn wir der Geschwindigkeit und Komplexität unserer Zeit standhalten wollen.

4. Biegsames bricht nicht so schnell.

Vielfach findet heute das Wort Resilienz Platz in unserem Arbeitskontext. Es beschreibt die Fähigkeit, sich konstant an Veränderungen anzupassen und sich schnell von Rückschlägen zu erholen. In einer Welt, die sich derart rasch wandelt und in der Unternehmen oft gezwungen sind, sich rapide umzuorientieren, ist ein hohes Maß an Resilienz insbesondere von Führungskräften entscheidend für den Erfolg einer Organisation. Führungskräfte sollten in der Lage sein, ihre eigene Resilienz zu stärken und ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, ihre Resilienz-Kompetenzen auszubauen.

HILFE ZUR SELBSTHILFE.

Es braucht konkrete Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, damit unsere Mitarbeitenden ihr Selbstbewusstsein und ihre Selbstwirksamkeit steigern können. Des Weiteren zahlt es sich aus, ein unterstützendes und vertrauensvol-

les Arbeitsumfeld zu kultivieren, in dem wir regelmäßig und offen – auch hierarchieübergreifend – miteinander kommunizieren und indem wir Feedback fördern und Empathie zeigen.

Nicht zuletzt steckt viel Potenzial darin, wenn wir als Führungskräfte den Teams auch flexible Arbeitsmodelle anbieten können, Stressmanagement-Techniken vermitteln und sie dabei unterstützen, den Fokus zu behalten und den richtigen Prioritäten Aufmerksamkeit zu schenken, wenn sie gelegentlich selber den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Sich tiefgreifender mit dem Thema Resilienz zu beschäftigen, erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen und künftigen Herausforderungen schon fast als Grundvoraussetzung für effektives Leadership geworden zu sein. Als Startpunkt empfehlen wir das Buch „Resilienz – Kompetenz der Zukunft“ von Sylvia Kéré Wellensiek & Joachim Galuska, welches hervorragende Selbstchecks zu diesen unterschiedlichen Ebenen und Tipps für die praktische Umsetzung anbietet.

WIR HOFFEN, ANHAND DIESER VIER KOMPETENZFELDER EIN PAAR ERSTE HILFREICHE ANSÄTZE FÜR IHRE TÄGLICHE ARBEIT ALS FÜHRUNGSKRÄFTE UND UNTERNEHMENSLENKER: INNEN MITGEGBEN ZU HABEN, UND WÜNSCHEN IHNEN VIEL ERFOLG BEI DER UMSETZUNG.

Über uns

Daniel ist ausgewiesener Experte für Leadership und die Zukunft der Arbeit. Er ist selbstständiger Führungskräfteentwickler, Organisationsberater, systemischer Coach, Autor und Gastdozent an verschiedenen Hochschulen. Durch seine früheren exponierten Rollen im Konzern- und Mittelstandsumfeld, bringt er eine tiefgreifende Erfahrung und breite Expertise zu diesen Themen in seine tägliche Arbeit mit Geschäftsführer:innen, Unternehmenslenker:innen und Führungskräften unterschiedlichster Industrien und Unternehmensgrößen mit ein.

Verena deckt als ehemalige Personalchefin ein äußerst breites Spektrum im Human-Resources-Bereich durch ihre Expertise und Erfahrung ab. Als frühere HR-Managerin im E-Commerce-Umfeld sind ihr hochdynamische Organisationen und Teamarbeit bestens vertraut. In ihrer heutigen selbstständigen Tätigkeit fokussiert sie sich auf die Optimierung von Personalprozessen, die Erarbeitung von HR-Strategien entlang der Business Vision & Strategie und auf das Coaching und Training von Führungskräften.

