



Leadership Skills

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte?

Werfen Sie Geld zum Fenster raus?

Unreflektierte Führungskräfte

Die 4 Ebenen der Selbstführung

Schlafen Ihre Führungskräfte am Steuer oder sind sie jederzeit handlungsfähig?

Es gibt einige Auslöser und zahlreiche Ausreden für mangelnde Handlungsfähigkeit. Studien¹ zeigen immer wieder, dass kaum jemand mehr die Position einer Führungskraft anstrebt. Kein Wunder, lesen wir doch ständig davon, wie überarbeitet, gestresst und abgespannt Führungskräfte sind. Die harte Wahrheit ist, dass viele dieser Probleme zum großen Teil hausgemacht sind. Es ist klar, dass verzögerte oder im schlimmsten Fall gar keine Entscheidungen zu Stress führen. Ebenso leuchtet es ein, dass Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden nicht vertrauen, sich überarbeiten, weil sie alles kontrollieren müssen. Und wenn sie noch dazu nicht in der Lage sind, sich selbst gut zu führen, ist es mehr als eindeutig, dass es zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden kommt und noch dazu die eigene körperliche und mentale Gesundheit leidet.



Mitarbeitende wollen keine Führungsposition

13%

der Mitarbeitenden möchten ein Team leiten oder eine Führungsposition

64%

glauben, dass Führung teilweise angeboren ist und entwickelt werden kann

72%

glauben, dass sie ihre eigene Entwicklung vorantreiben sollten

36%

sehen in der Förderung der Arbeitsmoral die wichtigste Priorität für Führungskräfte

Quelle: Boston Consulting Group.

Handlungsfähig – was bedeutet das eigentlich?

Der Duden beschreibt es wie folgt: „aufgrund gegebener Voraussetzungen fähig, in der Lage zu handeln, tätig zu werden“. Immer wieder handeln Führungskräfte jedoch nicht, selbst wenn sie die Notwendigkeit schneller oder unbequemer Entscheidungen und Taten längst erkannt haben. Wann waren Sie und Ihre Führungskräfte zuletzt in einer Situation, in der Sie zwar wussten, dass Sie etwas tun müssen, es aber nicht getan haben? Mangelnde Handlungsfähigkeit hat schwerwiegende Folgen – sowohl für die Führungskraft selbst als auch für Mitarbeitende und letztlich für die Produktivität und die Ergebnisse des Unternehmens.

¹Boston Consulting Group „Human-centered leaders are the future of leadership“, 2021

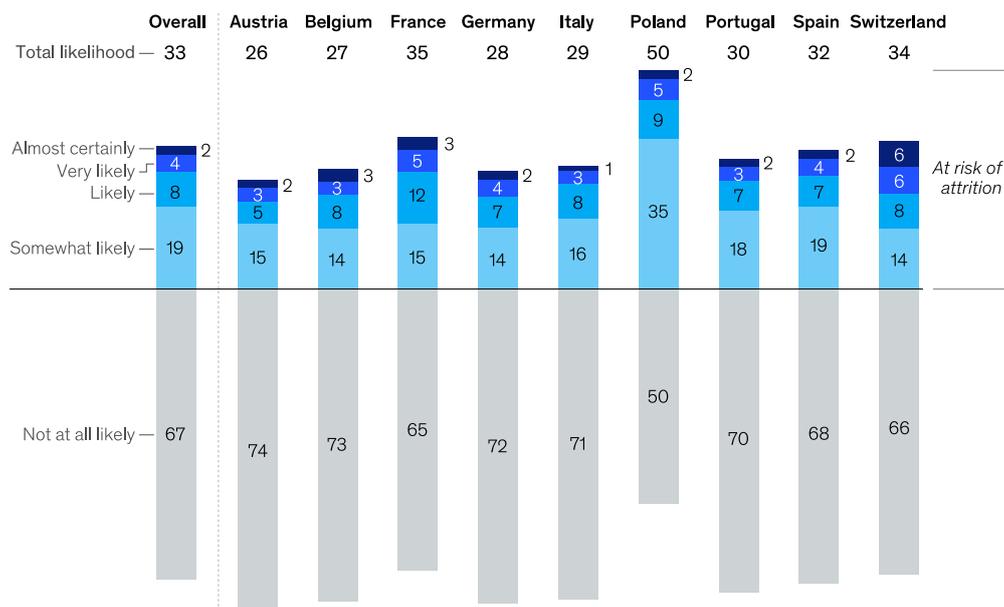
Ist das Gehalt Ihrer Führungskräfte gerechtfertigt oder werfen Sie Geld zum Fenster raus?

Fakt ist, dass Führungskräfte, die nicht handlungsfähig sind und nicht an den heute wichtigen Kompetenzen arbeiten, den Erfolg des Unternehmens drastisch schmälern. Und jetzt mal ehrlich: Unternehmen sind in der Regel keine Wohltätigkeitsvereine. Von einer Führungskraft, die gut bezahlt wird und noch dazu andere Vorteile, wie beispielsweise einen Firmenwagen genießt, ist zu erwarten, dass sie auch in schwierigen Situationen handlungsfähig ist. Schließlich werden Menschen in führenden Positionen nicht für ihre

Ausbildung oder irgendwelche Errungenschaften bezahlt, sondern dafür, dass sie die notwendigen Ergebnisse sicherstellen, unbequeme Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und handlungsfähig sind. In der Führung geht es zudem darum, Mitarbeitende zu außergewöhnlichen Leistungen zu befähigen – und das geht nur über Vertrauen und eine gute Führungskultur. Diese beiden Aspekte wirken auf vielfältigen Ebenen. Eine der wichtigsten ist, dass Mitarbeitende nicht Unternehmen, sondern Führungskräfte verlassen².

One in three European workers is considering quitting in the near term.

Likelihood that respondents will leave their current jobs in the next 3–6 months, %



Note: Figures may not sum to total, because of rounding.
Source: Subset of respondents from McKinsey's 2022 European Great Attrition, Great Attraction survey who were employed at the time of the survey, which was conducted in Sept 2022 (n = 10,992)

McKinsey & Company

² McKinsey Quarterly: „European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?“, Dec 2022

Die Verantwortungsfalle:**Wie eine unreflektierte Führungskultur das Vertrauen untergräbt.**

In Krisenzeiten wird besonders deutlich, wie es um die Vertrauens- und Führungskultur steht. Allen voran hat uns Corona das deutlich vor Augen geführt. Plötzlich veränderte sich der Arbeitsalltag massiv – Homeoffice, remote Führung und noch dazu absoluter Krisenmodus. Der Mangel an Handlungsfähigkeit hat nicht nur Folgen für diejenigen, die direkt in die Situationen involviert sind, er wirkt sich auf die gesamte Organisation aus und fördert ein allgemein schlechteres Arbeitsumfeld, mehr Krankheitstage, ineffiziente Arbeitsweisen und interne Streitigkeiten unter den Mitarbeitenden.



All dies sind Folgen einer Führungskraft, die nicht handlungsfähig ist und keine Verantwortung übernimmt. Die Gründe für Handlungsunfähigkeit sind insbesondere in Krisenzeiten schwierige emotionale Zustände, über die man nicht gerne spricht. Schon gar nicht als „gestandene“ Führungspersönlichkeit. Die Rede ist von Angst, Zweifeln und Unsicherheit. Führungskräfte müssen daran arbeiten, die nötigen Kompetenzen zu entwickeln, damit sie für ihre Mitarbeitenden Orientierungspunkt, Leuchtturm und echte Leader sind.

Unserer Ansicht nach sind folgende vier Haltungen maßgeblich, um „in guten wie in schlechten Zeiten“ Führung wirkungsvoll zu gestalten:**Transparenz**

Um als Führungskraft das Vertrauen des Teams zu gewinnen, vor allem aber, um es zu behalten, ist Transparenz entscheidend. Absichten müssen daher grundsätzlich transparent und erlebbar sein. Es gilt zum einen, Gründe für Entscheidungen klar und eindeutig zu kommunizieren und andererseits Ankündigungen und Versprechen umzusetzen.

**Konsequenz**

Es gilt, a) ehrlich zu sagen, was man denkt und b) zu tun, was man sagt. Ganz geradlinig. Inkonsequentes Verhalten führt zu Unsicherheit und Vertrauensverlust. Mitarbeitende vertrauen Menschen, die konsequent in ihrem Handeln sind und die Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen.

**Verlässlichkeit**

Heute hü und morgen hott ist Gift. Mitarbeitende müssen sich auf ihre Führungskräfte verlassen können. Vorgesetzte, die sagen, was sie tun und vor allem tun, was sie sagen, werden in ihrem Umfeld Vertrauen bilden. Auch die unmissverständliche Äußerung der eigenen Erwartungen, das Verfolgen einer klaren, situationsunabhängigen Linie sowie das Einhalten von Abmachungen sind eine unabdingbare Voraussetzung für eine verlässliche Verbindlichkeit.

**Respekt**

Respekt bedeutet, ich bin bereit, meine Mitarbeitenden mit ihren Bedürfnissen und ihrer Individualität zu sehen – jeden Einzelnen! Das ist das eine. Es gibt aber auch den Respekt für die Sache. Es ist der Respekt vor der Größe, der Aufgabe, der Herausforderung, dem zu Erzielenden, dem gewünschten Erfolg.

Spieglein, Spieglein an der Wand: Wenn das Bild plötzlich ganz anders ist

Nun ist es so, dass fast jede Führungskraft, mit der wir uns unterhalten, glaubt, über alle nötigen Fähigkeiten zu verfügen. Doch fragen wir bei den Vorgesetzten, Mitarbeitenden oder Peers nach, sieht die Realität meist ganz anders aus. Wir alle glauben, dass wir alles über uns selbst wissen. In Wirklichkeit ist das aber nicht so. Tatsächlich gibt es vieles, was wir gar nicht bewusst wahrnehmen – unsere blinden Flecken. Eine Führungskraft schätzt sich in 90 Prozent der Fälle anders ein, als es die Mitarbeitenden tun. Oft liegt sie sogar komplett daneben. Während gerade einmal jeder fünfte Arbeitnehmende in Deutschland (21 Prozent) laut einer Studie von Gallup³ über seine Führungskraft sagt, „die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten“, halten sich satte 97 Prozent der Vorgesetzten für eine gute Führungskraft.



90% der **Führungskräfte** schätzen sich anders ein, als es die Mitarbeitenden tun

21% der **Mitarbeitenden** fühlen sich von ihrer Führungskraft motiviert, um hervorragende Arbeit zu leisten

97% halten sich selbst für eine **gute Führungskraft**

³ Gallup Engagement Index Deutschland 2022

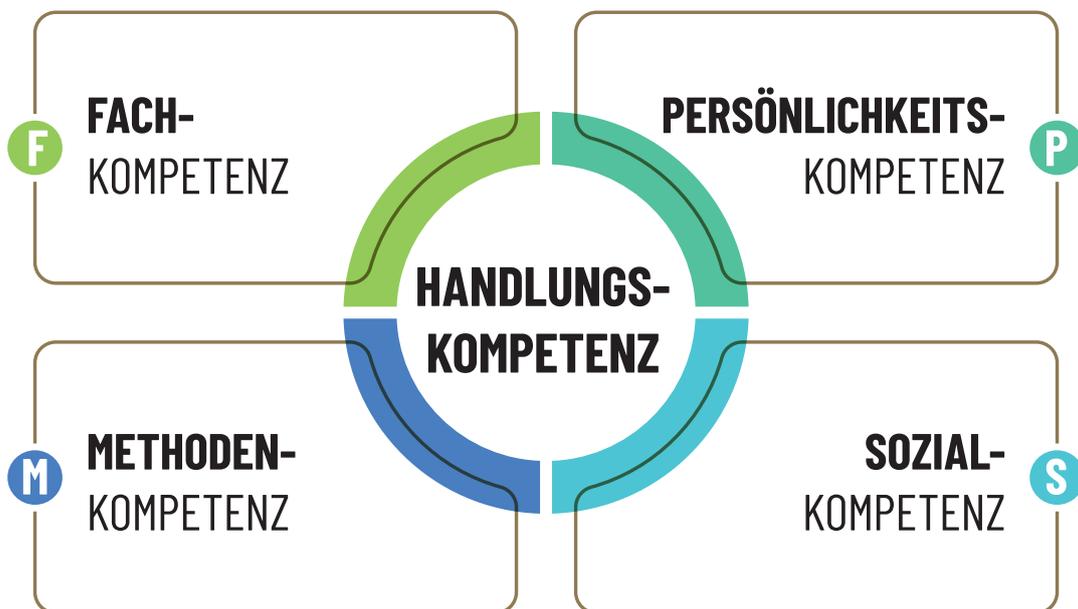
Durch die Wand oder um den heißen Brei?

Wie geschickt setzen Sie und Ihre Führungskräfte unbequeme Maßnahmen um?

Wie groß ist die Bereitschaft der Führung, Verantwortung zu übernehmen und unpopuläre Entscheidungen zu treffen und umzusetzen? Dazu ein Beispiel, das in einigen Branchen derzeit bittere Realität ist: der Stellenabbau. Nehmen wir eine Traditionsdruckerei, die aufgrund der hohen Papierpreise und günstigen Internetdruckereien Personal zurückfahren muss oder einen Automobilzulieferer, der sich auf Verbrennermotoren spezialisiert hat und nun aufgrund der steigenden E-Fahrzeuge weniger Aufträge verzeichnet.

Wie gehen Führungskräfte damit um, wenn nun 10 oder mehr Prozent der Stellen gekürzt werden sollen? Ein Teil davon lässt sich durch Mitarbeitende, die ohnehin bald in

Rente gehen oder die natürliche Fluktuation abfangen, doch was ist mit dem Rest? Kommen die typischen Ausreden, dass ein geregelter Betrieb dann nicht mehr möglich ist oder andere das Arbeitspensum auffangen müssen? Böse Zungen behaupten jetzt, dass einige anfangen müssten, überhaupt einmal zu arbeiten, denn wir sind uns alle dessen bewusst, dass rund die Hälfte nur Dienst nach Vorschrift leistet oder gar noch weniger. Was ist jetzt zu tun, damit Führungskräfte in eine tatsächliche Handlungsfähigkeit kommen? Betrachten wir am Beispiel Stellenabbau einmal die vier Kompetenzfelder, die dazu nötig sind: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, persönliche und soziale Kompetenz.



Die Fachkompetenz

Jede Führungskraft verfügt über die fachliche Kompetenz, Entlassungen durchzuführen. Wahrscheinlich hat sie es in ihrer beruflichen Laufbahn schon mehr als einmal getan. Alles, was mit einer Kündigung zusammenhängt wie eventuelle Abfindungen ist hinlänglich bekannt.

Die Methodenkompetenz

Auch in diesem Bereich sind viele Führungskräfte bereits gut aufgestellt. Hier geht es zunächst um die grundsätzliche Entscheidung, in welchen Abteilungen auf welche Positionen verzichtet werden kann, ohne zu wissen, welche Personen das sein werden. Zum Beispiel: Ich werde die Abteilung Recruiting um drei Planstellen reduzieren, die Abteilung Gehaltsabrechnung um zwei usw. Damit ist der Ausgangspunkt gegeben, wie viele Stellen tatsächlich wegfallen.

An dieser Stelle folgen jetzt die zwei Knackpunkte, an denen es oftmals hapert.

Persönlichkeitskompetenz

Die Persönlichkeitskompetenz bezieht sich in erster Linie auf den Umgang mit sich selbst – sprich die Selbstführung. Ohne diese sind alle anderen Kompetenzen mehr oder weniger nutzlos. Stellen wir uns vor, eine Führungskraft hat exzellente fachliche und methodische Fähigkeiten darin, Feedback zu geben. Doch wenn sie sich nicht im Griff hat und direkt an die Decke geht, wenn es emotional wird, sind alle anderen Kompetenzen, die aufgebaut wurden, für die Katz. Aus diesem Grund ist die Persönlichkeitskompetenz der zentrale Punkt in der Führung.

Sozialkompetenz

Kommt es zu einem Stellenabbau, wird von Führungskräften insbesondere die soziale Kompetenz gefordert. Auch legen Mitarbeitende immer mehr Wert auf die menschlichen Qualitäten der Führungskraft, das geht zum Beispiel aus einer Untersuchung der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) hervor. In der Studie ergab sich, dass Respekt, Rücksichtnahme und Empathie zu den Top drei Eigenschaften gehören, die von der Führung gewünscht werden. Dennoch bedeutet das nicht, dass unbequeme oder unpopuläre Entscheidungen verschoben oder gar ausgesetzt werden können. Bleiben wir bei unserem Beispiel des Stellenabbaus: Ein Faktor, der allgemeingültig eher positiv bewertet wird, ist, dass sie Skrupel gegenüber dem Individuum haben. Viele Führungskräfte verstehen jedoch nicht, dass sie damit skrupellos gegenüber der Gruppe sind. Sie schauen nur auf die Einzelperson und selbstverständlich lässt sich für jede Person ein Grund finden, warum diese nicht entlassen werden kann. Sie ist ein höflicher und netter Mensch, wird sich schwertun, eine neue Arbeit zu finden, hat gerade ein Haus gebaut usw. Das meiste davon sind keine gültigen Argumente, sondern nur Ausflüchte, um keine Verantwortung zu übernehmen. Grundsätzlich müssen Führungskräfte sowohl die Gruppe als auch die Individuen im Blick behalten. Es gibt Situationen, in denen Führungskräfte eher für das Individuum entscheiden, weil es die Gruppe nicht gefährdet, aber auch solche, in denen sie sich für eine Gruppe entscheiden müssen, um diese zu schützen. Um bei unserem Beispiel zu bleiben – tritt das Worst Case Szenario ein, wenn die Kosten nicht durch den Stellenabbau verringert werden, wird das gesamte Unternehmen insolvent gehen und niemand hat mehr einen Arbeitsplatz.

Jede Führungskraft muss sich darüber im Klaren sein, auf was sie sich einlässt und wie ihre Rolle tatsächlich aussieht. Führungskräfteentwicklung, die nur auf Methodenkompetenz und fachlichen Fähigkeiten aufbaut, ist heute nicht mehr effektiv. Die Führung verlangt nach neuen Kompetenzen, die sich vor allem auf kommunikative, soziale und persönliche Aspekte beziehen.

Selbstführung – das Fundament für erfolgreiches Handeln und Erreichen von Zielen



Die große Herausforderung in Sachen Selbstführung und Selbststeuerung ist, diese anders zu handhaben, um mit den unsicheren und aktuell wechselnden Rahmenbedingungen klarzukommen. Hierzu gilt es zu reflektieren, an welchen Stellen Selbstführung wirkt – von der psychischen Ebene über die Emotionen, vom Verhalten bis hin zur physischen Ebene. All diese Ebenen bieten Ansatzpunkte, um angemessen und souverän mit der allgegenwärtigen Unsicherheit umzugehen.

Unsicherheit. Das heißt auch Angst. Angst unter den Mitarbeitenden. Angst im Unternehmen. Wie geht es mit uns weiter? Schaffen wir das? Habe ich morgen noch einen sicheren Job? Wie geht die Zukunft des Unternehmens in den nächsten Jahren weiter? In solchen Situationen ist eine Integrationspersönlichkeit, jemand, der führt, ganz wichtig. Aber um zu führen, muss man erst mal sich selbst führen.

„Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.“

Diesen altbekannten Satz, der oft Alfred Herrhausen zugeordnet wird, hat sicherlich jeder schon mal in einem Seminar gehört – aber er trifft den Nagel auf den Kopf. Führen beginnt bei uns selbst; und zwar in allen Rollen, die wir ausfüllen.

Wenn man das mal aus einer reflektierenden Perspektive sieht – dieses „sich selbst führen“ – muss man es wagen, auch hinter die Kulissen zu schauen. Wenn wir über das Thema Angst und Unsicherheit sprechen, müssen wir uns ehrlich fragen: „Wer sitzt eigentlich im Moment auf dem Regiestuhl und hat intern die Führung?“

Frei nach Richard David Precht: Wer bin ich? Und vor allem wie viele? Ein alter Witz, aber verdammt wahr. Jeder Mensch ist die Summe seiner Rollen, der unterschiedlichen Stimmen, die in einem lachen, schreien, flüstern, schweigen. Es ist wie ein inneres Orchester, welches einen Dirigenten braucht, damit aus einer Kakophonie eine wohlklingende Melodie wird.

Jede Stimme, jedes Instrument in diesem Orchester, hat eine Berechtigung. Diese zu verdrängen oder zu verleugnen hilft nicht. Man

muss den Stimmen ihren Raum geben, aber sie müssen in ein gemeinsames Ganzes passen. Dies ist die Herausforderung bei der Selbstführung. Wer dies beherrscht, ist auch in der Lage, sein Team aus Individuen zu führen.

Verantwortung übernehmen

Ein wesentlicher Indikator schlechter Selbstführung ist, die Schuld bei anderen zu suchen. Das ist der Klassiker. Irgendwas ist schiefgegangen und schon ist der Reflex da, zu sagen: „Die da sind verantwortlich.“ Eine gute Selbstführung ist in der Lage, eine Pausentaste zu drücken, um sich zu fragen: „Was ist mein Anteil?“ In dem Moment, in dem ich das tue, nehme ich erst mal Tempo aus der Situation. Und danach komme ich ganz anders in meiner Kommunikation rüber. Wenn ich als Führungskraft Selbstführung zeige, die auch mit Selbstkritik und einem gesunden, vernünftigen Maß einhergeht, dann kann ich das auch von allen anderen verlangen. Im Ergebnis kommen wir nicht in einen mühseligen Schlagabtausch von Schuld, Unschuld und im Zweifelsfall noch Schlimmerem, sondern wir gehen in eine lösungsorientierte Diskussion.

Die 4 Ebenen der Selbstführung

Insgesamt lassen sich 4 Bereiche bzw. Ebenen von Selbstführung benennen:



Kognitive Selbstführung

In der kognitiven Selbstführung gibt es einen Aspekt, den ich gerne in der Zusammenarbeit mit meinen Kunden bringe. Das ist das Thema: „Wie setze ich mir Ziele?“ „Denke ich in Erreichungszielen oder denke ich in Vermeidungszielen?“ „Denke ich in anspruchsvollen Zielen oder denke ich in Zielen, die ich eh schaffe, weil's bequem ist und ich keinen Stress haben will?“

Wir sind so geprägt, dass wir in Vermeidung denken und kommunizieren. Es ist bereits in unserem Sprechtonus, dass wir Vermeidungsziele formulieren: Wir vermeiden hinzufallen. Wir wollen vermeiden zu scheitern. Wir müssen dies und das vermeiden. Wir müssen Arbeitsplätze sichern. Wie viel anders hört sich da doch „Arbeitsplätze schaffen, aufbauen, zukunftsfest machen“ an. Welch andere Energie steckt da dahinter. Allein in der Formulierung.

Das ist der Kern. Das heißt, ein wesentlicher Aspekt der kognitiven Selbstführung ist, wie formuliere ich Ziele und wie gehe ich mit ihnen um.



Emotionale Selbstführung

„Wie bleibe ich handlungsfähig? Und wie behalte ich die Oberhand, wenn meine Emotionen sich meiner bemächtigen und die Situation mich überwältigt?“ Stichwort: Kurze Lunte. Das ist manchmal gar nicht so einfach. Wenn die Emotionen hochkochen, kommt es schnell zur Explosion. Das darf natürlich nicht passieren. Und wenn es dann doch mal geknallt hat, auch den Mut zu haben und zu sagen: „Hör mal, da habe ich mich eben im Ton vergriffen. Es tut mir leid, ich möchte das zwischen uns klären.“ Das gehört für mich definitiv zur emotionalen Selbstführung dazu.



Verhaltenssteuerung und Umfeldgestaltung

Wir performen dann am besten, wenn unser Umfeld so gestaltet ist, dass es die Möglichkeiten schafft, damit wir performen können. Klassisches Beispiel: Eine selbstständige Unternehmerin möchte ihr Büro umbauen. Bei ihr lief es dann wie folgt: Ihr Hauptbüro war zur Gartenseite hin gebaut, mit einer riesigen Fensterfront. Der Raum war lichtdurchflutet, offen und mit Blick ins Grüne. Es folgte ein anderer Raum, den sie umbauen wollte. Ein richtiges Kellerkabuff mit einem winzigen Fenster. Und jetzt wollte sie in Zukunft 60 bis 70 % ihrer Zeit online arbeiten – in ihrem Kabuff. Spätestens in einem Monat, wird sie sagen, dass online arbeiten die schlechteste Idee überhaupt war. Warum? Weil das Umfeld nicht stimmt. Auch das gehört zur Selbstführung.



Vitalitätsmanagement

Zum Vitalitätsmanagement gehören die Themen wie Gesundheit, Ernährung, Bewegung, Auszeiten, Schlafen, Natur usw. Sich zu sagen: „Ich bin mir es wert, so viel zu schlafen. Ich bin es mir wert, mich jede Woche um meine körperliche Fitness zu kümmern. Ich finde Wege, dass ich in meinem Alltag so und so viel Zeit für mich finde.“

Selbstfürsorge. Das ist ein ganz entscheidender Punkt. Wir sprechen hier über Self Care. Das ist die neue Art von Vitalitätsmanagement.

- » Wie gehe ich mit meinem Körper um?
- » Wie gehe ich mit meinen Emotionen um?
- » Wie gehe ich mit meinem Geist um?
- » Wie gehe ich mit meiner Seele um?
- » Wie gehe ich mit Beziehungen um?

Die Selbstführung und -steuerung ist entscheidend, um in unsicheren Zeiten erfolgreich zu sein. Nur wer sich ehrlich fragt, wer intern die Führung hat, Verantwortung übernimmt und seine eigenen Rollen reflektiert, bleibt handlungsfähig.

Vom Kieselstein zum Diamanten: Mit Führungskräfteentwicklung zu mehr Handlungsfähigkeit



Die Möglichkeiten, Führungskräfte im Unternehmen zu entwickeln, sind mehr als zahlreich. Es gilt, die herauszufiltern, die wirklich wirken. Wir halten nichts von altmodischen Seminar-Konzepten, Frontalbeschallung oder nutzlosen Workshops, die einmal im Monat durchgeführt werden. Für uns hat sich herauskristallisiert, dass es kontinuierliche Impulse on the job braucht, damit die Führungskräfte Ergebnisse bringen und nachhaltige Verbesserung ermöglicht wird. Und zwar direkt dort, wo sie arbeiten.

In 4-6 komprimierten Modulen pro Jahr und kompakten Gruppensparrings zwischendurch behandeln wir die Kernthemen von Führung, z. B.:

- » Wie ist mein Selbstbild?
- » Wie fülle ich die Rolle der Führungskraft aus?
- » Was sind die Prinzipien von Führung?
- » Kommunikation und Konflikt
- » Die Führungskraft als Vorbild und Marke

Unserer Erfahrung nach funktioniert Führungskräfteentwicklung nicht durch Webinare, Online-Training oder E-Learnings. Deshalb haben wir keine endlosen Kurse oder halten stundenlange Vorträge, sondern arbeiten direkt und in Präsenz mit den Führungskräften. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, senden wir wöchentlich konkrete Handlungsimpulse direkt aufs Handy.

Führungskräfteentwicklung bedeutet für uns ein konsequentes Arbeiten an der eigenen Wirksamkeit. Es geht darum, sich neue Kompetenzen anzueignen, die es für die Zukunft braucht. Dadurch wird die Unternehmenskultur Top-down gestärkt, für eine Zeit, in der wir nur auf Sicht fahren, in der sich sehr viel verändert, die immer schnelllebiger wird.

**Wir als Beratungshaus helfen seit 20 Jahren
kleinen und mittelständischen Unternehmen,
erfolgreicher zu sein – durch smarte
Unternehmensstrategien, die wir mit unseren
Experten und Ihrem Team aktiv in der Praxis
umsetzen – Ergebnisse zählen.**



Lassen Sie uns sprechen

 **+49 2771 26745-10**

Susanne Wagner

Consulting & Strategieberatung