

3 ★ 5 [später lesen](#)

23. März 2018 | 11.11 Uhr

Social-Skills statt Fachwissen

Was Führungskräfte von morgen brauchen

Düsseldorf. Autorität war gestern – Empathie ist heute. Was Führungskräfte früher auszeichnete und was heute von ihnen gefordert wird, hat sich grundlegend gewandelt. Haben Sie das Zeug zum Leader 2.0? **Von Tanja Walter**

Was der Chef sagt, das wird gemacht - Ende der Diskussion. Wer heute so versucht, ein Unternehmen zu leiten, erleidet aller Wahrscheinlichkeit nach Schiffbruch. Denn Merkmale wie Autorität oder starre Handlungshierarchien sind als Führungsmerkmale out. Auch lange Unternehmenszugehörigkeit und Fachwissen sind keine Kriterien mehr, nach denen Leader ausgesucht werden, sagen Experten wie Dietrich von der Oelsnitz, Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der TU Braunschweig.

Wenn Unternehmen heute am Markt bestehen wollen, dann müssen sie dem Wirtschaftspsychologen und Wirtschaftswissenschaftlers zufolge anpassungsfähig sein und schnell agieren können. Fragt man Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen, welche Metapher ihnen einfällt, wenn sie an die Unternehmensführung denken, dann sind das solche wie: "Dirigent eines Orchesters" oder "Steuermann eines Ruder-Achters".

Das hört sich nicht nach Einzelkämpfern an der Unternehmensspitze an, sondern nach Teamplayern mit besonderen Eigenschaften. "Erfolg hängt davon ab, wie man mit seinem Knowhow umgeht", sagt von der Oelsnitz. Das Fachwissen liegt oft bei den Mitarbeitern der Fachabteilungen und nicht zwangsläufig bei der Führungskraft.

Der Manager der Adidas AG Kasper Rorsted war zuvor bei Henkel beschäftigt, Max Conze wechselte vom Haushaltsgerätehersteller Dyson zum Münchner TV-Konzern Pro Sieben. "Das geht auch ohne Sachkompetenz", sagt Trendforscher Peter Wippermann. Wichtiger als diese Kompetenz findet er die Fähigkeit, Veränderungsprozesse in Unternehmen auf dem Weg von der Industriekultur zur Netzökonomie



zu erkennen und zu begleiten.

Dazu benötigen die Führungskräfte der Zukunft nach Auffassung der Experten folgende Fähigkeiten:

1 Soziale Fähigkeiten: Es gibt Führungseigenschaften, die nicht erlernbar sind. Persönlichkeitsfaktoren, zu denen beispielsweise Empathie und emotionale Intelligenz zählen, aber auch Authentizität oder Charisma, sagt von der Oelsnitz. Der sogenannten Great-Man-Theorie folgend werden große Führungsgestalten mit ihren einzigartigen Talenten "geboren". Sie besitzen bestimmte soziale Eigenschaften also wie gottgegeben.

Jupp Heynckes, der etwa sei nicht bemüht gefällig, werde aber trotzdem gemocht. Glaubwürdigkeit und Charisma zählen für den Wirtschaftspsychologen zu den wichtigsten Eigenschaften des Leaders 2.0. Zur visionären Führung gehörten betonte Selbstsicherheit, ein starkes Sendungsbewusstsein und das Vertrauen in die Geführten.

2 Fachliche Kompetenz: Achtung, Verwechslungsgefahr! Fachkompetenz setzen die Experten nicht gleich mit detailliertem Fachwissen. Gemeint ist vielmehr den Blick auf das große und übergeordnete Vorhaben eines Unternehmens. Dabei sollten Leader der Zukunft laut Wippermann vor allem folgende Fragen fokussieren: - Warum machen wir das eigentlich? - Wie nutzen wir das? - Welche Technologie brauchen wir, um das umzusetzen? - Welche Menschen in welchen Strukturen werden das entwickeln?

3 Führungs-Knowhow: Führungskräfte werden gewissermaßen zu Filmregisseuren, die mit ständig neuen Teams andere Inszenierungen realisieren. Wie Improvisationskünstler müssen sie im Dialog mit Kollegen und Mitarbeitern Inhalte aufnehmen und daraus Lösungen kreieren. "Wir brauchen gewöhnliche Menschen, die ungewöhnliche Leistungen vollbringen", sagt von der Oelsnitz. Gute Führungskräfte brauchen seiner Meinung nach das Talent, andere dazu zu befähigen, ihre Absichten in die Wirklichkeit umzusetzen, und eine gemeinsame Vorstellung davon, was das Unternehmen ausmacht. Statt von oben herab Anweisungen zu geben und zu kontrollieren, ob Arbeitsaufträge ausgeführt werden, sehen die Experten die Aufgabe der Führungskräfte von morgen darin, die Potenziale der einzelnen im Team zu erkennen und entsprechend einzusetzen. Erfolgreiche Leader bringen neue Führungskräfte hervor – leiten andere an, ihr Potenzial zu entfalten. Leadership 2.0 fordert Führungskräften die Kompetenz ab, zu erkennen, welche Unterstützung Mitarbeiter benötigen, um sinnvolles Selbstmanagement zu betreiben, sagt von der Oelsnitz.

4 Durchsetzungskraft: Daneben muss eine Führungskraft Mitarbeiter für neue Ideen und Ziele begeistern können, sagt Trendforscher Peter Wippermann. Es reiche nicht mehr Prozesse wiederholbar zu machen. Zukunftsfähig sind Unternehmen nur, wenn sie veraltete Abläufe abbauen und Platz für neue Ideen zu schaffen. Firmen derart um-

und wieder aufzubauen könne nur gelingen, wenn Führungskräfte zwei Dinge in sich vereinen: zum einen die Durchsetzungskraft und den Willen, nötige Veränderungen zu kommunizieren, zugleich jedoch auch die Gabe, deutlich zu machen, dass jeder Mitarbeiter Teil dieser ist. "Leader müssen in der Lage sein, Mitarbeiter zu begeistern und für neue Ideen und Ziele zu gewinnen", sagt Wippermann.

5 Persönliche Netzwerke: Wichtigstes Kapital erfolgreicher Leader ist die Ein- und Anbindung an relevante Kontaktnetzwerke. Dies ist der Zugang zu Wissen und potenziellen neuen Kollegen. Auf diese Weise schaffen Führungskräfte ein "atmendes Unternehmen", das findet, indem es unterschiedliche Mitarbeiter strategisch günstig einsetzt. Nicht die Vernetzung der Führungskräfte mit Experten spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Unternehmens, sondern auch die mit den Kunden, sagt Trendforscher Peter Wippermann. Während es früher um die Produktqualität ging, spielen in Zukunft mehr die Lebensqualität und die Pflege sozialer Beziehungen eine Rolle.

<http://www.rp-online.de/leben/gesundheit/psychologie/was-fuehrungskraefte-von-morgen-brauchen-aid-1.7457481>

© RP Digital | Alle Rechte vorbehalten.