

LEADER FÜR DIE ZUKUNFT

Wie erfolgreiche Führung noch erfolgreicher wird

Nur weil sich heute ein Mensch mit Führungsverantwortung Führungskraft nennt, heisst es nicht, dass er auch führt. Im Gegenteil. Oftmals kann man ihm eher die Funktion des Managers zusprechen, da er weiter in seinen früheren Managementthemen verharrt. Auch wenn er damit aktuell erfolgreich ist, wird er sein Führungsverhalten ändern müssen, um auch zukünftig erfolgreich zu bleiben. Wird dies nicht oder zu spät erkannt, leidet die Führungsqualität und die Führungskraft wird mehr und mehr unwirksam. Je grösser der Wirkungskreis der Führung in der Organisation, umso elementarer werden Ansehen und inspirierendes Leadership.



Herausforderung Top Management?

Ohne Führungs- entwicklung Stillstand

Fragt man in den obersten Managementetagen nach den grössten Herausforderungen in den nächsten Jahren, werden diese darin gesehen, neue Führungskräfte zu entwickeln sowie erforderliche Talente zu rekrutieren. Das sind zwei der zentralen Ergebnisse einer repräsentativen globalen Leadership-Umfrage. Den über 1.000 befragten CEOs ist demnach bewusst, dass es für die Zukunft entscheidend ist, den Fokus auf den Menschen und die Mitarbeiter im Unternehmen zu legen. Gleichzeitig fallen bei mehr als der Hälfte der befragten Führungskräfte die Leadership-Entwicklungsprogramme im eigenen Unternehmen durch.

Unternehmens- strategie umsetzen?

Ohne Führung und Nachwuchs undenkbar

Um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, sind gute Führungskräfte und talentierter Nachwuchs elementar. Das Erreichen von zukünftigen Geschäftszielen setzt auch eine konsequente Entwicklung und Verfolgung der Unternehmensstrategie voraus. Doch nur 14 Prozent der befragten CEOs sind überzeugt, dass sie über den nötigen Führungskräfte-Nachwuchs verfügen, um dies zu erreichen. Was Unternehmen jetzt brauchen, ist eine klare und effiziente Führungsstrategie – also einen Plan, der festlegt, welches die richtigen Talente und die benötigten Fähigkeiten sind, um das Unternehmen heute wie in Zukunft zu führen.

Inspirierende Führung etablieren?

Ohne Wertschätzung und Anerkennung unmöglich

Führung steht heute mehr denn je in einem Spannungsfeld: Der Wunsch nach Flexibilität und Sinn begegnet Themen wie Selbstverantwortung, Innovation und Digitalisierung. Trotz dieses Wissens herrscht in manchen Unternehmen noch immer ein harter Führungsstil – mit wenig wertschätzender Anerkennung der Arbeitsleistung und des Verhaltens. Mitarbeiter werden unter Druck gesetzt und nicht einbezogen. Eigenständigkeit und Kreativität geraten ins Stocken. Erwartungen der Führung und Ziele bleiben unerfüllt. Frustration stellt sich ein. Kein Wunder, dass weder die Mitarbeiter noch die Führungskräfte exzellent performen können.



Zukunft sichern?

Ohne Innovation und Effizienz ausgeschlossen

Um die Zukunftsfähigkeit zu sichern, braucht es innovationsförderndes Führungsverhalten sowie das Entwickeln und Binden von motivierten Talenten. Ausserdem Kreativität und Freiraum, um in einem komplexen, dynamischen Markt ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse zu erlangen und die eigenen Produkte und Dienstleistungen darauf abzustimmen. Mit Stabilität durch Regeln, Routinen und laufende Anpassung wird ein effizienzförderndes Führungsverhalten etabliert. Eine entsprechende Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und Führungsstärke sind dazu die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Doch nicht nur die Führungskraft als einzelne Instanz in einem Unternehmen wird mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Auch das Leadership Team als Ganzes muss mit neuen Herausforderungen kämpfen, immer mehr Kritik einstecken und auf Performance-Einbussen reagieren können.

Was macht ein starkes Führungsteam aus?

Werfen wir zunächst den Blick auf die Situation des Einzelnen im Leadership Team: Führungserfolg an der Unternehmensspitze bedeutet Top Performance. Ein Executive im Top Management ist sichtbar und greifbar. Was er in das Unternehmen gibt, hat damit eine hohe Bedeutung. Und auch das Standing in diesem Kontext ist elementar. Es braucht vertiefte Selbstreflexion durch Achtsamkeit, funktionierendes Selbstmanagement durch Zielfokus, effektive Selbstführung durch Selbstverwirklichung, um Höchstleistung in diesem verantwortungsvollen Umfeld leisten zu können und die eigene Executive Presence wirksam zu steigern. Resultierend aus einer Kombination aus Vision, Charisma, Antrieb und Intelligenz, die das Ansehen als Führungskraft auszeichnet. Leadership Excellence fängt

also als Vorbildfunktion bei jedem einzelnen Mitglied des Top Führungsteams an. Als erste Führungsinstanz im Unternehmen zieht sich die Führung des Top Managements durch die gesamte Organisation. Nur, wenn die Spitze wirksam und inspirierend führt, können getroffene Entscheidungen auch effizient und erfolgreich umgesetzt werden. Und nur, wenn die Spitzenposition positiv wahrgenommen wird, wird sie von ihrem Team auch anerkannt und geschätzt – eine grundlegende Voraussetzung für gelingende Performance. Und genau diese steht und fällt mit dem Top Management.

Braucht es neue Führung?

Die Antwort auf VUCA – was nichts Neues ist – soll nicht von einer einzelnen Führungsperson gegeben werden. Es ist die Aufgabe vom Leadership Team, durch regelmässige und achtsame Reflexion die Ansprüche und Anforderungen auf strategischer Ebene zu bewerten, zu entscheiden und zu handeln. Die ständige Auseinandersetzung und Interpretation ist unerlässlich, um sich die maximal möglichen Chancen auf proaktives Handeln zu sichern oder zumindest die Unternehmensziele flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können. Diese Anforderungen nach Rundblick und Durchblick sind von Einzelkämpfern und Führungshelden nicht zu erfüllen. Im Gegenteil: Ein gut eingespieltes Top Leadership Team mit diversifizierter Perspektive trägt mehr zu Einblick und Durchblick bei. Es braucht also Macht und Fokus des Einzelnen genauso wie Alignment und funktionierende Zusammenarbeit des Teams. Doch was passiert, wenn die Spitze scheitert?

Warum scheitern eigentlich gut aufgestellte Leadership Teams?

Fehlendes Vertrauen, Konfliktangst und Verbindlichkeitsvermeidung sind die toxischen Treiber. Eine angezogene Handbremse, Desorientierung, Fehlerkultur, Friedhöf-

lichkeit sind Schlagworte dazu, die immer wieder fallen. Die Folge sind Demotivation, Komfortzone, Angst und Resignation. Für eine überzeugende und aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit im Top Leadership Team ist es zwingend notwendig, Homogenität in steter Zustimmung den Rücken zuzuwenden. Denn nur, wenn Unstimmigkeiten auf den Tisch kommen, wenn verschiedene Blickwinkel eingebracht werden, wenn Pseudokooperation echter, konstruktiver Kooperation weicht, werden Führungsteams ein gemeinsames schlagkräftiges Standing erreichen. Ein Standing, in dem sich jeder Führungsverantwortliche mit seinen Stärken einbringen kann. In dem Dynamik die Basis für Potenzial und Weiterentwicklung ist. In dem eine gemeinsame zielscharfe Identität für die inspirierende Vision des Unternehmens entsteht. In dem Zukunftsgestaltung mit einer Vertrauenskultur vorgelebt und etabliert wird. Das ist kein einfacher Kontext – und eben genau wegen diesem Harmoniebedürfnis, wegen Konfrontationsangst und Machtkämpfen scheitern eigentlich gut aufgestellte Teams.

Wie können Leadership Teams ihr Standing und ihren Erfolg sichern?

1. Alignment:

Die Gesamtausrichtung des Leadership Teams ist unabdingbare Voraussetzung für Erfolg. Die Mitglieder sind in der Lage, Ziel- und Wertekonflikte auszuhalten. Sie können die persönlichen Interessen mit den kollektiven Zielen verbinden, ohne ständig zwischen dem einen oder dem anderen wählen zu müssen. Nur so können Entscheidungen getroffen werden, die auf einen resultatorientierten Zweck hinarbeiten. Um so teamübergreifendes Denken und Handeln zu schaffen, Zusammenarbeit zu entwickeln, Kräfte zu bündeln und vertrauensvoll Commitment zu erreichen.

2. Involvement:

Durch den Einbezug der Betroffenen aus dem Vorstand, Geschäftsleitung und

dem Top Management zum Verhalten und der Zusammenarbeit im Leadership Team, werden elementare und relevante Grundlagen geschaffen, die Basis sind für ein positives und vertrauensvolles Führungsverhalten. Direktes, offenes Feedback fördert die Beziehungsgestaltung im Top Leadership.

3. Standortbestimmung:

Kontinuierlich und regelmässig den Standort bestimmen, analysieren und reflektieren und dabei Feedback aus der eigenen Peergroup einholen, ist eine wichtige Grundlage für die Neuausrichtung. Die Potenziale der Teammitglieder werden optimal genutzt. Und daraus kann auch Entwicklungspotenzial erkannt und gestaltet werden, was in der Weiterentwicklung des Führungsteams mündet.

4. Verbündung:

Willens zu sein, die eigene Arbeit und deren Ergebnis offen zu legen, um so Themen auf den Tisch zu bringen. Fremde Leistungen anzuerkennen, ohne sich dabei abzuwerten. Dies bedeutet auch, einen konstruktiven Umgang mit Diversität zu leben, sich mit seiner Meinung exponieren zu können und auf Rivalität zu verzichten. So werden Synergieeffekte genutzt und konstruktive Konsent-Entscheidungen mit Einwänden ausführlich behandelt. Auch das Austragen von Konflikten wird gesucht resp. Differenzen und Konflikte werden überhaupt ausgetragen.

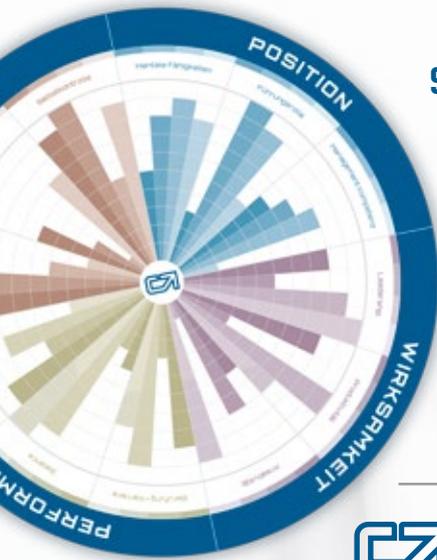
5. Verbindung:

Es ist notwendig, Diskrepanzen zwischen dem Eigen- und Fremdbild zu erkennen. Mit der Fähigkeit zur Metakommunikation,

eigenes Verhalten und den Umgang miteinander zum Thema zu machen. Sich seiner eigenen Kompetenzen bewusst und sicher zu sein und über die Möglichkeiten zu verfügen, diese anderen gegenüber effektiv darzustellen – so entsteht Verbindung im Team.

6. Wirksamkeit:

Neben Zusammenarbeit als funktionierendes Team und gelingender innovativer Zieleffektivität stellt sich auch die Frage über die Führungswirksamkeit. Dabei stehen die Themen zukunftsorientierte Führungskultur und gemeinsames Führungsverständnis im Fokus. Aber auch die Aussenwirkung und Positionierung durch klar erkennbare Identität stehen im Rampenlicht der Gesamtorganisation – und sind wichtige Faktoren für Führungswirksamkeit.



Selbstcheck Führungswirksamkeit - Empowering Profile

Excellence im Top Leadership Team beginnt bei jeder einzelnen Führungskraft. Mit dem Empowering Profile können Führungskräfte mit einer ausführlichen persönlichen Standortbestimmung die Stellen finden, an denen sie die Hebel für wirksamere Führung ansetzen können. Sie erfahren in ihrer Auswertung, welche Handlungsfelder möglich sind – und worauf sie sich in ihrer Leadership Excellence konzentrieren sollten.

www.hofmann.coach/empowering-profile

 **HOFMANN** empowering executives

Über den Autor

Cristian Hofmann ist inspirierender Berater und Executive Coach für »Empowering Executives«. Er sichert die Ansehenssteigerung von erfolgreichen Topmanagern und das Alignment von effektvollen Leadership Teams. Als Sparringspartner, Impulsgeber und Ermöglicher stärkt er in Führungskräften deren individuelle Leadership Exzellenz. Mit dem Ergebnis: maximaler Wirkungsgrad für sich selbst und in der Unternehmenskultur. Und das nachweisbar mit Erfolgsgarantie.

www.hofmann.coach

