



Von Felix Wiesner, my-Employee Personalberatung

*Neue, mit viel Aufwand gewonnene Mitarbeiter gehen wieder! Es werden gute Gehälter gezahlt, aber das Engagement und die Zufriedenheit im Job stellen sich nicht ein! Führungskräfte beschwerten sich über ein Anspruchsdenken, dass die Loyalität fehlt. Die Bereitschaft in der GenY, sich einer sachlichen Auseinandersetzung und Diskussion zu stellen sinkt. Das sind alles keine Zeiterscheinungen – es sind Begleiterscheinungen einer veralteten Führungs- und Arbeitskultur. Mit anderen Worten: In vielen mittelständischen Unternehmen fehlen die Tools und Methoden, um sich auf die VUCA Welt und die Digitalisierung richtig einzustellen.*

### Das Suchprofil für Führungskräfte neu formulieren

Neue Führungskräfte stehen in einer veränderten Umwelt mit neuen Regeln. Diese Regeln werden nur sehr eingeschränkt allein vom Unternehmen bestimmt. Welchen Erfolgsbeitrag haben Erfolge aus der Zeit ohne soziale Netzwerke und digitalisierte Prozesse? Die ehemals so wichtigen Erfolgskriterien für Führungskräfte wie „Durchsetzungsstärke, Sach- und Entscheidungskompetenz, Erfahrungswissen, Meinungsführerschaft, Planungssicherheit“ führen ja offensichtlich nicht weiter. Vorgesetzte lebten häufig im Selbstverständnis, dass sie von den Mitarbeitern nicht gemocht werden müssen, solange sie den Respekt haben und Top-Down die Dinge durchsetzen können. Früher erteilten sie Arbeitsaufträge ganz spezifisch, persönlich und individuell. Mit nur den notwendigen Informationen versehen, gaben sie dem Mitarbeiter klare Prozesse vor. Das ist Vergangenheit.

### New Work – eine neue Realität

Informationsgewinnung und wichtiger Input für die eigenen Aufgaben kennen keine Arbeitszeiten oder bestimmte Quellen mehr. 24/7 Empfangsbereitschaft ist eine Realität. Ständige Aufmerksamkeit, weniger Entspannungszeiten und mehr Arbeitsbelastung sind Begleiterscheinungen, denen sich keiner wirklich entziehen kann. IT, soziale Netzwerke und Technologie sind Teil eines jeden Jobs geworden. Menschliche Emotionen fehlen, die seit jeher zur Kommunikation dazu gehörten (s. Rupert Lay). Jeder ist für seinen Teil zunehmend auf Software und über Medien transportierte Information angewiesen – aus dem persönlichen Dialog wird die Ansprache auf dem Computer, der essentielle Informationen transportiert. Sie laden ihre Fracht emotionslos, ohne Priorisierungsinformationen und ohne weitere Erklärung beim Mitarbeiter ab und verursachen leicht das Gefühl von Überforderung.

Es ist nun eine Führungsaufgabe, dies zu strukturieren und dem Ganzen eine Bedeutung zu verleihen. Und so sind auch Führungskräfte in noch stärkerem Maße ständig im Dienst und ansprechbar. Führungsaufgabe ist vor allem auch, die Zusammenarbeit und die Vernetzung von Informationen in cross-funktionalen Teams zu organisieren, denn viele automatisierbare Schritte in einer Abteilung sind ja bereits vom Computer erledigt oder übernommen worden.

#### 1. Suchraster

**Analyse, Kommunikation und Strukturierung von komplexen Zusammenhängen**

### Zusammenarbeit verändert sich

Komplexe Aufgaben lassen sich nur noch in interdisziplinärer Zusammenarbeit lösen. Das Arbeiten in solchen Teams, manchmal über große Distanzen und in unterschiedlichen Zeitzonen stellt zusätzliche, neue Anforderungen. Eine solche Hinwendung zu mehr Zusammenarbeit funktioniert aber nicht automatisch, sie kommt einem Kulturwandel gleich. Die westliche Erziehung, Kultur und Sozialleben sind auf Ungleichheit aufgebaut – dem Ehrgeiz, mehr zu erreichen, sich gegen andere abzuheben. Dieser Wunsch nach individueller Anerkennung widerspricht aber dem Grundprinzip einer offenen uneingeschränkten Zusammenarbeit. Bei uns sind Individualität und Objektivität ein hohes Gut, während in der neuen Arbeitswelt offene und radikale Zusammenarbeit im Team und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel gefordert werden.

Auch das bedeutet eine wesentliche Veränderung für das Führungsverhalten und für Führungskompetenzen.

**2. Suchraster:  
Fähigkeiten zur  
Motivieren und  
Förderung von  
Zusammenarbeit**

### Absage an den individuellen Führungsstil

Führung heisst, gezielt Einfluss zu nehmen. Ging es früher eher um die Qualität einer objektiven Sachleistung, geht es heute mehr um den Prozess. „Führung“ als Eingriff in Verhaltensweisen und Tätigkeiten, die ohne diesen Eingriff am Ziel vorbei laufen würden. Früher hatte der Vorgesetzte Fachkompetenz zu haben, konnte etwas vormachen. Das gibt's noch in der Serienproduktion.

Im vielfältigen Projektgeschäft von heute muss Führung auf einem anderen Kanal verfügbar sein, als der sachbezogenen Arbeitsaufgabe. Dieser Kanal muss zwangsläufig die persönliche Verbindung betonen, das gute Verhältnis, denn Menschen sind soziale Wesen. Die Sinnggebung erwarten die meisten Menschen auf der Beziehungsebene, die trotz der Zunahme der technischen Kommunikation wichtiger wird. Wir haben auf der einen Seite die Kombination der fachlichen Ressourcen, die zusammen etwas produzieren. Das liegt und verbleibt in der fachlichen Verantwortung. Wir haben aber auch die Frage zu klären, wie die Zusammenarbeit funktionieren muss. Wie soll die Arbeit erledigt werden? Wie funktioniert die Arbeit in den Schnittstellen?

Das sind ein übergeordnete Aspekte, die durch eine übergeordnete Instanz geregelt und gesteuert werden müssen. Innerhalb einer Fach-Abteilung die mit vielen anderen Abteilungen interagiert, ist das nicht zu lösen. Prädestiniert hierfür wäre eigentlich HR, die mit einheitlichen Führungskonzepten, -regeln und –kompetenzmodellen ein verbindliches Rahmenwerk vorgeben könnte.

**3. Suchraster:  
Mut, Agilität,  
Flexibilität und  
organisatorische  
Anpassungsfähigkeit**

### Zusammenarbeit fördern – „Teambuilding“ mit nur drei Zutaten

Zusammenarbeit ist dann besonders erfolgreich, wenn ...

- ... sich jeder sicher sein kann, dass er gebraucht wird und keine Alibi-Funktion hat.
- ... die Beiträge angenommen und genutzt werden
- ... ein „Wir-Gefühl“ entsteht, das die Gruppe und das Team umschließt

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie andere aktiv einbeziehen müssen, wertschätzend und vertrauensvoll deren Kompetenzen nutzen und herausstellen. Nicht zuletzt müssen sie überall darauf achten, dass keine Ungleichbehandlung oder Diskriminierung entsteht, weil darüber nicht ein Einzelner ausgegrenzt würde, sondern auch Befürchtungen bei anderen geweckt werden.

Das bedeutet:

- Mehr aktive Einbeziehung, sich selbst zurücknehmen
- Kompetenzen des Teams anerkennen und stärker fördern und nutzen
- Umfassende persönliche Integration und mehr Diversität
- Entscheidungen möglichst delegieren
- Gute Informationen über die Potenziale der Mitarbeiter haben, um keinen blinden Optimismus entwickeln zu müssen.

**4. Suchraster:**  
**Coaching Kompetenz**  
**und hohe Empathie**

### Die Rolle von HR im Führungsprozess

Die ureigene Funktion von HR ist Förderung von Zusammenarbeit zwischen Personen und von Leistungsbeziehungen, nicht nur, Gehälter zu zahlen oder Urlaubskonten und Arbeitsverträge zu verwalten.. Dazu gehört auch, die Regeln aufzustellen, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten. HR muss also in den Arbeitsprozessen mitreden (dürfen) und die Bedingungen für die Zusammenarbeit nach übergeordneten Kriterien gestalten. Da HR nicht selber führt, werden die ausgewählt, die das am besten können. Es wird zu einer gemeinsamen Verantwortung der operativ Verantwortlichen und HR, wobei die Gesamtverantwortung zu HR übergeht.

**EMPFEHLUNG:**  
**HR bestimmt die Kriterien für erfolgreiche Führungskräfte**

### Massnahme 1: Führungsverhalten muss zur Unternehmenskultur passen



In einer Analyse von Spencer Stuart und der *Harvard Business Review* werden 8 Kultur-Aspekte einer Organisation aufgeführt ([Quelle](#)). Diese sind überaus einleuchtend und jeden einzelnen dieser Aspekte gibt es in jeder Firma. Allerdings sind sie in jeder Organisation anders definiert oder aufgestellt und mit einer eigenen Interpretation von Verhaltensgrundsätzen ausgeprägt. Egal, welcher dieser Ansätze die größte Bedeutung hat, die Forderung nach einer Förderung von Zusammenarbeit bleibt als generelle, grundlegende Aufgabe bestehen.

Wie aber muss eine Führungskraft in z.B. in einer Organisation aussehen, die sich als LEARNING Organisation im Markt bewegt? Wie fördert eine Führungskraft dort die Zusammenarbeit?

Wie sieht Förderung von Zusammenarbeit in einer Organisation aus, die sich SAFETY von anderen abgrenzen will? Es leuchtet sofort ein,

dass ein Erfolg derselben Person in Unternehmen mit so unterschiedlichen Kulturaspekten kaum möglich erscheint. Dies drückt sich in unterschiedlichen Sichtweisen, Reaktionen, Motiven, Werten und Handlungsprioritäten aus.

### Massnahme 2: Aussagefähige Tools nutzen

Mit Online Assessments lässt sich das in Soll-Ist Vergleichen messen. Software, wie z.B. [Harrison Assessments](#) erfasst und skaliert die Präferenz- und Entscheidungsmuster und macht sie mit der Unternehmenskultur vergleichbar. Da Menschen keine Maschinen sind, helfen solche Informationen dabei, die gegenseitigen Erwartungen abzugleichen und die Enttäuschungen zu vermeiden, die zu den eingangs geschilderten Effekten führen.

Selbst die Formulierung der firmenspezifischen Kulturwerte ist möglich. Die können als **firmenspezifische Kompetenzmodelle** zu definieren ist. Das sind keine abstrakten Beschreibungen, die in weiten Teilen intuitiven Beurteilungen der Interviewer leben. Dank fortschrittlicher Assessment Technologien wie in [Harrison Assessments](#) sind Messmethoden und Beurteilungsleitlinien vorhanden, die einen echten Interessensausgleich bereits früh im Prozess ermöglichen und Fehlbesetzungen so vermeiden. Das Ziel ist nicht „der gläserne Mensch“, wie viele Kritiker vermuten. Ziel ist es, konkrete Hinweise darauf zu geben oder zu erhalten, um Fehleinschätzungen beim Unternehmen, aber auch beim Kandidaten zu vermeiden.

### Massnahme 3: Komponenten gewichten

Die Veränderung der Auswahlkriterien ist ein sehr wesentlicher Beitrag, der nur von HR kommen kann. Arbeitswissenschaftliche Verfahren und Critical-Incident kommen zur Anwendung. Auch eine firmeninterne Normierung für Funktionen und Stellen ist heute leicht möglich. Es erscheint logisch und wird auch in Studien gezeigt (siehe Youtube-[Vortrag von Prof Uwe Kanning](#)), dass Erfahrung und Seniorität nicht (mehr?) als hoher Indikator für Führungsleistungen gelten können. Somit wurden und werden für die Führungskräfteauswahl die fachlichen Kriterien oftmals überbewertet und übergewichtet. Es spricht vieles „gegen die Annahme, dass bloße Erfahrung, sei es nun speziell Führungserfahrung oder allgemein Lebenserfahrung, automatisch mit Zuwachsen bei den führungsrelevanten Kompetenzen einhergeht“ (Kanning, u.P. Fricke, P (2013); [Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? Personalführung, 1, 48-53](#)).

Die Führungskräfte-Auswahl, Entwicklung und –Diagnostik beruht also auf einer aussagefähigen Diagnostik, die die Entscheidungs- und Vorgehensweisen einer Person sichtbar macht und die man mit einem Soll-Ist Vergleich objektiviert. Das sind Kombinationen aus stellenspezifischen Eignungs- und Potenzialanalysen für Erfolgswahrscheinlichkeit in der Position und firmenspezifische Kompetenzmodelle, die eine kulturelle Passung beschreiben. Dies ist mit einem einzigen Prüfsystem (z.B. Harrison Assessments) möglich.

## Wir lösen das Problem der Diagnostik

Wir helfen, die unternehmenseigenen Führungskompetenzen für die Zukunft zu definieren:

1. **Erfassung des Besonderen in der Unternehmenskultur**  
Am Beispiel „Results“ muss z.B. definiert werden, welcher Erfolg gemeint ist und wann Kompromisse erforderlich sind?
2. **Beschreibung der kritischen Erfolgsfaktoren dieser Kompetenzen**  
Woran kann erkannt werden, dass das Ziel erreicht wird, und wann der Bogen vielleicht überspannt wurde?
3. **Handhabung und Abgrenzung zwischen den Faktoren**  
Eine Kompetenzentwicklung sollte praktikabel sein. Zu schwammig formulierte Kompetenzkriterien schaffen keine zusätzliche Diagnose-Klarheit oder machen eine gezielte Kompetenzentwicklung schwer. Bringt man diese Aufgaben nun in den Kontext einer weißen Landkarte „Führung“, in der die Werte aus der Vergangenheit nicht mehr gelten, sind Neue Führungsgrundsätze eine große Aufgabe. Ein Projekt, das dieses Problem löst muss in allen drei Schritten extern begleitet werden, um einen ganzheitlichen Ansatz gewährleisten zu können.

Die **my-Employee Personalberatung** ist seit 2006 Generallizenznehmer von Harrison Assessments in Deutschland.

Wir unterstützen Sie und bieten Ihnen Tools und Expertise für Ihre Suche nach erfolgreichen Führungskräften.

**Die Erstellung Ihrer Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle ist bei uns in guten Händen.**

Nehmen Sie Kontakt auf und lassen Sie sich ein Angebot erstellen:



info@my-employee.com +49 621 86193501

GFCI GmbH myEmployee Personalberatung, Augustaanlage 57, 68165 Mannheim