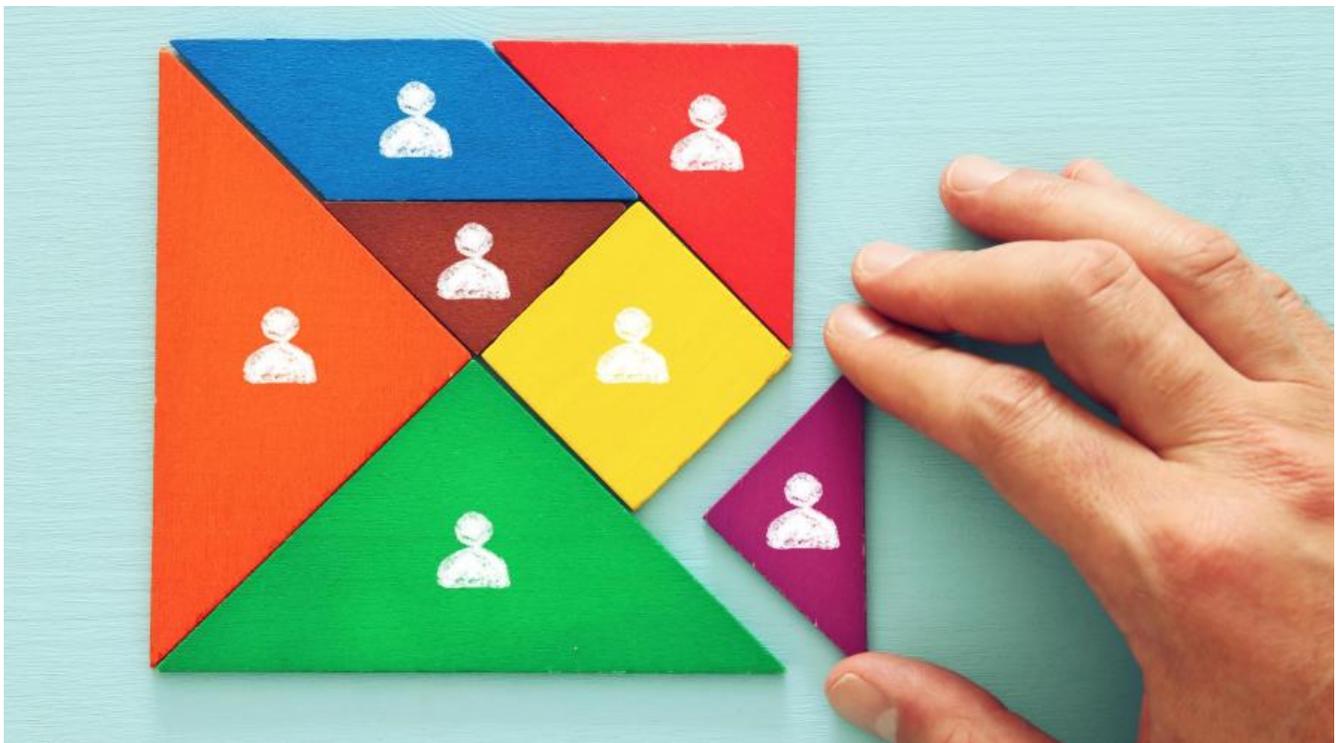


Link: <https://www.computerwoche.de/a/der-star-ist-das-team,3549449>

Moderne Führungskompetenz Der Star ist das Team

Datum: 27.07.2020
Autor(en): Raoul Nacke

Klassische MBA-dekorierte Führungskräfte sind heute kein Maßstab mehr. Gesucht werden Manager, die mutig und schnell agieren, Talente integrieren und sowohl Technik-affin als auch teamfähig sind.



Moderne Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, die Einzeltalente ihrer Mitarbeiter im Team zu vereinen und sich selbst aktiv sowie kontrovers belebend in die Gemeinschaft einzubringen.

Foto: tomertu - shutterstock.com

Ein Praxisbeispiel: Ein mittelständisches Unternehmen, das Konsumgüter hauptsächlich über **E-Commerce**¹, jedoch auch über Handelspartner international vertreibt, floriert. Es ist profitabel, wächst deutlich zweistellig, derzeit bedingt durch die **Corona**²-Krise "nur" im oberen einstelligen Bereich. Es blickt den Geschäftsdaten zufolge in eine prosperierende Zukunft. So weit so gut.

Im persönlichen Gespräch mit dem Eigentümer wurde jedoch deutlich, dass er trotz positiver Zahlen nicht zufrieden ist, denn das Unternehmen verliere seit geraumer Zeit **Know-how**³-Träger in entscheidenden Positionen unterhalb der Geschäftsführung. Bisher konnte das kompensiert werden. Er hege auch keinerlei Zweifel an der Qualität der derzeit agierenden Akteure. Doch nun stellt sich die Frage, ob ein besseres Zusammenspiel im Führungsteam nicht dazu beitragen kann, wichtige **Talente**⁴ an das Unternehmen zu binden und entsprechend der Möglichkeiten weiterzuentwickeln. Zumal sich der Sitz des Betriebs an einem Standort befindet, der keine unmittelbare Anziehungskraft auf Talente ausübt; auch deshalb droht die Gefahr, den kritischen Unterbau zu verlieren. Schließlich strebt der Betrieb eine Umsatzverdoppelung in den kommenden Jahren an, die jedoch ohne den Beitrag einiger entscheidender Know-how-Träger nicht zu schaffen ist.

Der Eigentümer entschied, der Frage im Zuge eines Leadership-Journey-Programms nachzugehen und beauftragte ein externes Beratungsteam mit der Analyse. Ziel war es, herauszufinden, welche Herausforderungen in den kommenden Jahren zu bewältigen sind und ob das Kollektiv überhaupt in der Lage ist, diese im Sinne des Eigentümers zu meistern. Das **Führungsteam**⁵ setzte sich im konkreten Fall aus drei Geschäftsführern, zwei Bereichsleitern und einem Experten mit exzellenten technologischen Fähigkeiten zusammen.

Führungsteam auf dem Prüfstand

Das mehrstufige Programm baute vor allem auf der Auseinandersetzung mit folgenden Fragen auf:

- Gibt es einen gemeinsamen Konsens zum Zweck der Geschäftsaktivität und zu übergeordneten Zielen? Zum Beispiel unter den Gesichtspunkten Umsatz- versus Gewinnwachstum, **Talentförderung**⁶ sowie gezielte Nachfolgeplanung.
- Ermöglicht die Art und Weise der **Führung**⁷ (Vertrauen, Transparenz, operative Disziplin), ein Erreichen der gesteckten Ziele?
- Ist die Organisation - gemessen am Organigramm sowie der real gelebten Prozesse - richtig aufgestellt, um die Ziele gemeinsam zu erreichen? Kommen diese Ziele in der Organisation an? Liegen überzeugende Konzepte vor, um Talente an das Unternehmen zu binden?

In Vorbereitung auf die Leadership Journey erfolgte im ersten Schritt eine Standortbestimmung der einzelnen Programmteilnehmer. Sie ist wichtig, um die einzelnen Akteure kennenzulernen und fundiert einschätzen zu können.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Die häufigsten Fehler neuer Chefs und Führungskräfte**]^{gal1}

Defizite im Talent Management

Den Kern der Analyse bildete das Team Effectiveness Assessment. Hier wurde gezielt die Art und Weise der **Zusammenarbeit**⁸ sowie die Fähigkeit analysiert, sich im **Team**⁹ nachhaltig auf gemeinsame Ziele auszurichten und diese zu kommunizieren. Im konkreten Fall war das der Schlüsselmoment, weil die einzelnen Akteure mit ihrem Gedankengut zur Bindung von Talenten an das Unternehmen überzeugten. Was aber erkennbar fehlte, war die einheitliche Botschaft des Führungsteams, Talente gezielt anzusprechen. Das Nicht-Orchestrieren der individuell durchaus starken Ansätze wurde vom gesamten Programmteam als Schwachstelle erkannt und in mehreren Teamdiskussionen aufgearbeitet.

Herausgekommen ist eine einheitliche Talentbindungslogik, mit der sich alle Beteiligten identifizieren konnten, so dass die Erstellung eines Umsetzungsplans sowie die darauf folgende Verankerung in die Organisation reibungslos verlief.

Im dritten Schritt erfolgte ein Organisations-Assessment rund um die Fragen:

- Wie funktioniert die Organisation und liegen Dysfunktionen vor?
- Wo entstehen **Nachfolgesituationen**¹⁰ in Zukunft?
- Wie entsteht Bindung zum Unternehmen?

Konkrete Maßnahmen, die aus dem Team Effectiveness Assessment resultierten, waren zum Beispiel, neue **Incentive**¹¹-Mechanismen für das Führungsteam und eine Koppelung an die erfolgreiche Nachfolgeplanung der Schlüsselrollen. Ein weiteres Resultat war die Beteiligung einiger Schlüsselpersonen, inklusive ausgewählter Talente, am Unternehmen, um eine mittelfristige Gleichschaltung der Interessen zu erzielen. Des Weiteren wurde der Technologieexperte befördert und einer der beiden Bereichsleiter wird im kommenden Jahr in die Geschäftsführung aufrücken. Eine externe Besetzung war in diesem Fall nicht erforderlich.

Moderne Führungskompetenzen

Aber was sind Führungskompetenzen die heute im E-Commerce, aber auch darüber hinaus grundlegend wichtig sind? Führungskräfte wurden und werden ausgebildet, um Trends möglichst genau zu extrapolieren. Zum Beispiel, um daraus Budget- oder Marktentwicklungen abzuleiten. Heute leben wir jedoch in ungewissen Zeiten. Es werden **Führungskräfte**¹² gebraucht, die das Selbstbewusstsein mitbringen, Entscheidungen bei nicht vollständiger Faktenlage zu treffen. Dies erfordert die Akzeptanz der Fehlbarkeit sowie die Bereitschaft, die Richtung entsprechend sich ändernder Rahmenbedingungen immer wieder anzupassen. "Probing and Sensing" löst den erlernten Ansatz des "Predicting" ab.

Des Weiteren werden Geschäftsführer gesucht, die in der Lage sind, im **Team**¹³ kontrovers, aber respektvoll mit Kollegen zu kooperieren, die ein mitunter diametral gegensätzliches, jedoch komplementäres Profil mitbringen. Hier ist Toleranz und ein echtes Verständnis für **Diversity**¹⁴ gefragt. Internationale Erfahrungen sowie eine interne Vorreiterrolle bezüglich einer sinnvollen sowie konsequenten Anwendung von Technologie im Tagesgeschäft sind unabdingbare Voraussetzungen für den Geschäftsführer von morgen. Gesucht wird ein "Talent Motor", der in der Lage ist, die nächste Generation an sich zu binden. Es gilt überzeugende **Führungskonzepte**¹⁵ zu präsentieren, die ökonomisch erfolgreich, technologisch zukunftsweisend und nachhaltig sind.

Was muss der Einzelne mitbringen, um in einem Führungsteam allgemein und speziell im E-Commerce erfolgreich zu sein, auch im Hinblick auf das Zusammenspiel? Die Fähigkeit sich funktional zu vernetzen, gewinnt immens an Bedeutung sowie die Erkenntnis, dass alle Disziplinen/Funktionen gleich wichtig sind. Es gibt keine "Stars", sondern einzelne Talente, die jedoch zu einem Team zusammenwachsen müssen. Dies klingt banal, doch erst das barrierefreie Zusammenspiel der einzelnen Talente lässt die Stärke der einzelnen Führungskräfte im Unternehmenskontext wirken. Spezifisch im E-Commerce ist dabei, dass hier in der Regel die Talente sehr jung sind und eine gewisse Zeit brauchen, eigene Erfahrungen zu sammeln und Organisationen "lesen" zu lernen. Die Geschwindigkeit in E-Commerce-Unternehmen ist oft immens hoch - dies ist attraktiv einerseits, führt jedoch andererseits gelegentlich zu "Hauruck-Aktionen", die nicht immer förderlich für die Erreichung der gesteckten Ziele sind.

Der langjährige Fokus, der bei der Beurteilung von Führungskräften auf der **MBA-Ausbildung**¹⁶ lag, verliert derzeit für viele Positionen an Wert, zumindest wenn sie nicht in konkrete Praxiserfahrungen und einem Gefühl für das Machbare eingebettet ist. Bei der Auswahl eines geeigneten Beraterteams für die Leadership Journey sollte vor allem auf zwei Voraussetzungen geachtet werden:

1. Hat der Berater Erfahrung mit komplexen Teamcoaching-Prozessen und
2. hat er einen "Zugang" zum Geschäftsmodell, sprich kennt er aus der Vergangenheit ähnlich gelagerte Konstellationen (in diesem Fall: Mittelstand international / Konsumgüter / E-Commerce), die er erfolgreich beraten konnte?

Eine gute "Chemie" zwischen dem Auftraggeber und dem Beraterteam ist hilfreich, da mitunter unbequeme "Wahrheiten" ausgesprochen werden müssen. Spezifische Produktkompetenz ist bei diesem Leadership-Advisory-Ansatz jedoch nicht notwendig. (pg)

[Hinweis auf Bildergalerie: **Tipps zur intrinsischen Motivation der Mitarbeiter**] ^{gal2}

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/a/e-commerce-vor-revolution,3547697>

² <https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19>

³ <https://www.computerwoche.de/a/welche-kompetenzen-agile-teams-praegen,3547973>

⁴ <https://www.computerwoche.de/a/so-behalten-sie-talente-im-unternehmen,3544458>

⁵ <https://www.computerwoche.de/a/worauf-cios-bei-ihren-fuehrungsteams-achten-sollten,3591730>

⁶ <https://www.computerwoche.de/a/wie-firmen-talente-emotional-binden,3548166>

⁷ v

⁸ <https://www.computerwoche.de/a/digitale-zusammenarbeit-wird-erfolgskritisch,3547446>

⁹ <https://www.computerwoche.de/a/so-gelingt-konstruktives-feedback-im-team,3211858>

¹⁰ <https://www.computerwoche.de/a/wie-familien-ihre-unternehmen-retten,3548658>

¹¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Incentive>

¹² <https://www.cio.de/>

¹³ <https://www.computerwoche.de/a/konflikte-in-innovationskraft-wandeln,3548797>

¹⁴ <https://www.computerwoche.de/a/warum-agile-teams-mehr-diversity-brauchen,3546116>

¹⁵ <https://www.computerwoche.de/a/weniger-chef-mehr-coach,3547613>

¹⁶ https://de.wikipedia.org/wiki/Master_of_Business_Administration

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} **Die häufigsten Fehler neuer Chefs und Führungskräfte**



Die häufigsten Fehler neuer Chefs und Führungskräfte

Aller Anfang ist schwer, auch in der Rolle des Chefs. Gerade neue Führungskräfte neigen oft zu Übereifer und machen dabei Fehler, die ihre Führungsposition in Frage stellen können. Silvia Habedank, Expertin für Personalentwicklung, nennt die acht häufigsten Fallen, in die Manager tapen.

Foto: alphaspirit - shutterstock.com