© Olivier Le Moal - stock.adobe.com

NEW LEADERSHIP

WIE GEHT CEO HEUTE?

Was macht New Leadership aus und welcher Weg führt dorthin? Darum geht es in diesem Artikel, der den Bogen spannt von aktuellen Studien bis zu den Facetten, die neues und zeitgemäßes Führen ausmachen. Dabei spielt die Führungswirksamkeit eine entscheidende Rolle.

Mehr Sozialkompetenz?

„Können Sie CEO?", titelte der Harvard Business Manager Anfang dieses Jahres und zitierte aus einer Studie der Harvard Business School: „Je mehr Management-Aufgaben von der Technik übernommen werden, desto dringender werden Spitzenkräfte mit überragender Sozialkompetenz gesucht"[1]. Die Studie bringt sehr prägnant auf den Punkt, dass es für die Führung globaler, diverser und technisch versierter Teams heute und zukünftig mehr braucht als das Beherrschen klassischer Führungskompetenzen wie das operative Management betrieblicher und finanzieller Ressourcen oder die Steuerung der Unternehmensperformance. Zwar sind und bleiben diese Kompetenzen wichtig für Führungskräfte in Positionen mit hoher Verantwortung, doch ist seit Jahren zu beobachten, dass bei der Besetzung von Spitzenpositionen zunehmend mehr Wert auf ausgeprägte soziale Kompetenzen gelegt wird.

Eine unabhängig davon durchgeführte Studie der London Business School stößt in dasselbe Horn[2]. Gemäß dieser haben heroische Individuen, die wie Alleinherrscher an der Spitze von Unternehmen stehen, ausgedient. Vielmehr spielen die Abgabe von Kontrolle und die Übertragung von Eigenverantwortung eine entscheidende Rolle. Das ist sehr nachvollziehbar, ist doch heute selbst in hohen Führungspositionen der Hebel, etwas zu bewegen, sehr kurz, wenn die Mitarbeiterinnen

[1] Sadun, Raffaella et al. (2022). The C-Suite Skills That Matter Most. In: Harvard Business Review, Nr. 7-8. Harvard Business Publishing, Brighton.

[2] Ibarra, Herminia et al. (2023). The Leadership Odyssey. In: Harvard Business Review, Nr. 5-6. Harvard Business Publishing, Brighton.

und Mitarbeiter nicht mit intrinsischer Motivation dabei sind. Mit „Command and control" ist kein Staat mehr zu machen, schon gar nicht in einem Arbeitsmarkt, in dem Spitzenkräfte umworben sind wie selten zuvor. Stattdessen braucht es herausragende „soft skills".

Auch bei der Frage, was zu den reklamierten sozialen Kompetenzen, den „soft skills" gehört, sprechen die Studien eine Sprache. Das Spektrum reicht von wertschätzendem Zuhören und aktivierendem Nachfragen bis zur Fähigkeit, sich in andere einzufühlen und dies ins eigene Handeln und Kommunizieren mit einzubeziehen. Dass Menschen sich gesehen und wahrgenommen fühlen, ist essenziell für ihre Bereitschaft, sich auf eine bestimmte unternehmerische Richtung einzulassen und mitzuziehen. Weiter kommt es darauf an, sich selbst einschätzen und reflektieren zu können. Dazu gehören Fragen wie: „Was sind meine typischen Verhaltensmuster und wovon werden diese getriggert?", „Wie wirke ich, auch in meiner Körpersprache?", „Was macht es anderen leicht, emotional an mich anzudocken, was lässt sie eher auf Distanz zu mir gehen?" Damit wird klar, dass der Weg hin zu einem Mehr an sozialen Kompetenzen vor allem eines bedeutet: Persönlichkeitsentwicklung.

Dass Menschen sich gesehen und wahrgenommen fühlen, ist essenziell für ihre Bereitschaft, sich auf eine bestimmte unternehmerische Richtung einzulassen und mitzuziehen.

Persönlichkeitsentwicklung – muss das sein?

Google wirft in 0,3 Sekunden 8,5 Millionen Fundstellen zum Stichwort „Persönlichkeitsentwicklung" aus. Das ist ein weiterer Hinweis darauf, dass dort die Musik spielt. Andererseits machen viele Menschen dicht, wenn sie davon hören, weil Persönlichkeitsentwicklung den Ruf hat, anstrengend und beschwerlich zu sein. Selbst die Londoner Studie spricht von einer langwierigen „Leadership Odyssey". Klar, es geht dabei um das, was in Menschen abläuft: um Werte, Glaubenssätze, emotionale Konditionierungen und davon ausgelöste innere Prozesse. Doch eben da liegt die Quelle für die Kommunikation und das Verhalten nach außen, und zwar auf bewusster wie auf unbewusster Ebene. Daher kann das Ausbilden von mehr sozialen Kompetenzen nur über die Einsicht ins eigene Selbst führen. Ansätze, die sich aufs Rational-Kognitive beschränken, etwa in der Art „Wenn A eintritt, dann tue B", sind nicht nachhaltig. Im Emotional-Intuitiven liegt der Schlüssel und damit die Wirksamkeit.

John Bargh beleuchtet die Bedeutung des Unbewussten in seinem Buch „Vor dem Denken" und macht auf der Basis wissenschaftlicher Experimente deutlich, dass intuitive Prozesse die eigentliche Triebkraft hinter unserem Handeln sind und sie zudem wesentlich schneller ablaufen als kognitive. Der Ratio fällt dann die Rolle zu, im Nachhinein zu begründen, was auf der emotionalen Ebene bereits gebahnt wurde. Auch aus dieser Perspektive folgt, dass das Sich-Beschäftigen mit der eigenen Persönlichkeit und den zugehörigen Mustern essenziell ist, um in Richtung eines neuen Führungsverständnisses, aka New Leadership, voranzukommen. Die gute Nachricht ist, dass der Weg keineswegs beschwerlich sein muss, sofern eines gegeben ist: der unbedingte Wille, aufzubrechen und voranzugehen sowie Einschränkendes hinter sich zu lassen.

Bewusstheit ist die Basis

Worauf kommt es nun an beim Weg hin zu mehr Sozialkompetenz? Das essenzielle Basisprinzip dafür ist Bewusstheit. Sich darüber bewusst zu sein, welche inneren Prozesse bei einem selbst ablaufen und was dahintersteht, sowie bewusst wahrnehmen und darauf reagieren zu können, was bei anderen los ist, ermöglichen das Steuern des eigenen Verhaltens in eine Richtung, die unternehmerisch zieldienlich ist. Fehlt die Bewusstheit, brechen sich eingeprägte emotionale Konditionierungen und darauf basierende Muster unwillkürlich Bahn. Sie werden ein ums andere Mal wiederholt wie ein Automatismus, unabhängig davon, ob sie zieldienlich sind oder nicht. Zwar können sie zufällig nützlich sein, doch das springt zu kurz in den heutigen hoch unsicheren Zeiten, in denen es so sehr darauf ankommt, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit auszustrahlen. Damit das gelingt – und das muss es, denn das nächste Unternehmen und der nächste Job sind im Zweifelsfall nur eine Bewerbung weit weg – braucht es Bewusstheit als Basis.

Fehlt die Bewusstheit, brechen sich eingeprägte emotionale Konditionierungen und darauf basierende Muster unwillkürlich Bahn.

Innere Haltung, Empathie und Präsenz kommen hinzu

Zur Bewusstheit kommen drei weitere Facetten hinzu: innere Haltung, Empathie und Präsenz. Die innere Haltung entscheidet darüber, was nach außen vermittelt werden kann. Oft ist bei Führungskräften eine „verwaschene" innere Haltung zu beobachten, die Klarheit vermissen lässt. Wenn es etwa um die anstehende Transformation, Umorganisation oder Post-Merger-Integration geht, ist eine glasklare Vorstellung des Ziels und des Wegs dorthin, also der Strategie, unumgänglich. Fehlt sie, wird es nicht gelingen, überzeugend zu vermitteln, wo es hingehen soll, was der Beliebigkeit Tür und Tor öffnet. Wenn der Chef nicht genau weiß, wo es langgeht, kann ich erst mal abwarten, ist die erwart-

bare und häufig auch anzutreffende Einstellung, die daraus folgt. Zu einer glasklaren inneren Haltung zu kommen, kann je nach Situation und Thematik ein anstrengender Prozess sein, heißt es doch, sich neben dem Durchdenken auch emotional „auf die Spur zu setzen". Die Investition darin lohnt sich unbedingt, denn damit werden Beliebigkeit, Orientierungslosigkeit, Demotivation und Zweifel, vermieden. Die unmittelbare Folge ist mehr Führungswirksamkeit.

Empathie ist ein aktuell oft verwendetes Buzzword, wenn es um Führung und den Umgang mit Menschen geht. Man könnte meinen, das sei ein Hype, der wieder verschwindet, doch es geht um weitaus mehr. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio formuliert: „Ich fühle, also bin ich" – im Gegensatz zu Descartes' jahrhundertealtem „Ich denke, also bin ich". Er bewegt sich damit in Übereinstimmung mit vielen Psychologen, Kognitions- und Hirnforschern, deren Erkenntnisse in den letzten zwei Jahrzehnten zu einer Art „emotionaler Wende" geführt haben. Dazu gehört auch die Aufwertung, die Empathie in neuerer Zeit im Business-Kontext erfahren hat. Zu spüren, wie es einem selbst und anderen geht, welche Gefühle mit welchen Situationen und Aktionen verbunden und inwieweit diese nützlich oder hinderlich sind für das gewünschte Vorankommen, macht Empathie aus. Dieter Lederer fasst in seinem Buch "Der Change-Code" zusammen, was dahintersteht: „Fakten bringen zum Denken, Gefühle bringen zum Handeln." Fehlt Empathie, leidet die Führungswirksamkeit, denn sie ist ein wesentlicher Hebel für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, emotional dabei zu sein.

Empathie ist ein aktuell oft verwendetes Buzzword, wenn es um Führung und den Umgang mit Menschen geht.

Präsenz ergänzt den „Kanal nach außen": Was im Inneren bei mir los ist (innere Haltung) und was ich wahrnehme und spüre (Empathie), braucht die überzeugende Vermittlung nach außen via Verhalten und Kommunikation (Präsenz), ansonsten bin ich wirkungslos. Dabei spielt Kongruenz eine entscheidende Rolle: Unterstützt meine Körpersprache die verbalen Botschaften oder vermittelt sie Zweifel? Folgen meinen Worten Taten oder bleibt es beim Lippenbekenntnis? Menschen sind selbst für kleinste Inkongruenzen sehr feinfühlig und registrieren diese sofort, weshalb Führungswirksamkeit mit Präsenz und Kongruenz steht und fällt – und zwar offline wie online.

Einladung zu „The Next Me"

Abschließend sei die Frage beantwortet, wie und wo es zu New Leadership geht. Das Programm „The Next Me© – Bewusst. Wirksam. Führen." zielt genau darauf ab und wurde mit der Mission konzipiert, den Weg zu zeitgemäßem Leadership zu ebnen und zu seiner Verbreitung beizutragen. Der Bedarf dafür ist allenthalben groß, wenn man Führungskräften auf hohen Führungsebenen zuhört: Sie beklagen überproportional oft mangelnde Führungswirksamkeit und stellen sich die Frage, was sie tun können, um voranzukommen.

Hier ist die Lösung: www.the-next-me.com
Herzliche Einladung dazu!

Über die Autorin

Martina Lehmann ist Schauspielerin und Coachin. Im Schauspiel gehört ihre Leidenschaft der Rollenarbeit komplexer Charaktere auf der Bühne wie im Film. Die zugehörigen Methoden bringt sie in die Unternehmenswelt für mehr Empathie und souveränes Führen.

Über den Autor

Dr. Dieter Lederer ist Unternehmensberater, Executive-Coach, Investor und Musiker. Sein Track-Record erstreckt sich über mehr als 300 industrielle Change-Programme, sein jüngstes Buch „Der Change-Code" findet viel Beachtung. Wirksames Führen ist eines seiner Herzensthemen, das ihn mit Martina Lehmann verbindet.