

Wie die Arbeitswelt ist auch die Rolle von Führungskräften im Wandel. Künstliche Intelligenz stellt sie vor weitere Herausforderungen. Welche Kompetenzen brauchen Managerinnen und Manager der Zukunft? In den Programmen zur Führungskräfteentwicklung zeichnet sich ein klarer Trend ab.

Kompetent durch Selbst- reflexion

Führungsp Positionen haben an Strahlkraft verloren, wie eine aktuelle Befragung der „Initiative Chef:innensache“ zeigt: Nur 26,5 Prozent der Befragten gaben an, dass sie im Lauf ihrer Karriere eine Führungsposition erreichen möchten. Kein Wunder – die Führungsaufgaben gewinnen gerade mächtig an Komplexität. Unternehmen sind mit ständigen Veränderungen konfrontiert, und es braucht die Personen im Unternehmen, die dabei den Überblick behalten und bereits sind, die Verantwortung zu tragen. Das spiegelt sich auch in den Programmen zur Führungskräfteentwicklung wider.

Alina Meyerdiercks, Organisationsentwicklerin bei der Kurswechsel Unternehmensberatung, überrascht es nicht, dass Führungspositionen weniger attraktiv werden. „Häufig sind die Führungskräfte die Leidtragenden in Organisationen. Wenn irgendetwas nicht richtig läuft, geht der Blick sofort zu ihnen.“ Zum Beispiel beim Thema „Fachkräftemangel“: „Aufgrund der derzeitigen Arbeitsmarktsituation dreht sich das Kräfteverhältnis in den Unternehmen spürbar um. Arbeitnehmende haben am Arbeitsmarkt deutlich mehr Auswahlmöglichkeiten als noch vor einigen Jahren. Der Druck für Unternehmen, gute Mitarbeitende zu halten, steigt also.“ Sehen sich Organisationen trotz aller Bemühungen mit viel Fluktuation konfrontiert, wird die Ursache dafür häufig bei den Führungskräften gesucht. Die Gemengelage

»Wir brauchen keine Seminare, sondern Praxisarbeit. In der Vuca-Welt müssen wir kompetent handeln, ohne im Buch nachzuschlagen, wie man das macht.«

Claudia Suhr, WBS Training



Foto: studiofine Photostudios

sei allerdings viel komplexer. „Meist sind eher Strukturen und Prozesse der Grund.“ Ein trauriger Trend, der damit einhergehe, sei eine totale Überlastung der Führungskräfte.

„Es gab Zeiten, da waren die Rollenerwartungen an Führungskräfte eindimensionaler und mehr durch äußere Strukturen abgedeckt und festgelegt“, stellt Michael Paschen, Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen Profil M, fest. Zwar sei es kulturell zu begrüßen, dass alte hierarchische Strukturen wegfallen, aber dem müssten Führungskräfte mit sozialer Geschicklichkeit begegnen: „Eine Führungskraft muss die Leute motivieren, manchmal auch steuern und zu Leistung anspornen und vor allem entwickeln.“ Damit Führung auch für Nachwuchstalente attraktiv bleibe, bräuhete es niedrigschwellige Angebote, mit denen sie langsam in die Aufgaben hineinwachsen könnten. Eine der neuen Herausforderungen für Führungskräfte sei es zudem, ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Kompetenzen zu unterstützen. „Aufgrund des Fachkräftemangels werden wir seltener genau die Kompetenzen finden, die wir gerade brauchen, deshalb werden wir in Zukunft immer mehr für Potenzial einstellen müssen.“ Dieses Potenzial sollte eine gute Führungskraft erkennen und fördern können.

Laut Sebastian Kindler, Senior Produktmanager für den Bereich Leadership und Management bei der Haufe Akademie, müssen sich Führungskräfte außerdem dem digitalen Wandel anpassen: Viele stehen vor der Aufgabe, traditionelle Geschäftsmodelle zu überdenken und neue, digitale Strategien zu implementieren. Zudem sei es oft nicht leicht, Teams über verschiedene Standorte hinweg effektiv zu führen. Darüber hinaus wird KI ein immer essenziellerer Teil der Arbeitswelt.

Kompetenzen statt Wissen

Diesen neuen Herausforderungen begegnen die Programme zur Führungskräfteentwicklung mit entsprechenden Inhalten und Formaten. In den Programmen der Haufe Akademie geht es unter anderem um New Leadership, agile Führung, agile Organisationsformen und Digital Leadership. Dabei seien Selbstführung und Konfliktmanagement sehr gefragte Themen und auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte und der Mitarbeitenden gewinne an Bedeutung, so Sebastian Kindler. Die Haufe Akademie setzt dabei gerne auf unkonventionelle Formate: Klostertage, Schauspiel und Kampfkunst sind Teil der Führungskräfteentwicklung. Die offenen und unternehmensinternen Programme dauern meist zwischen fünf und zehn Tagen, verteilt auf mehrere Wochen oder Monate, je nachdem wie lang die Trainings oder Selbstlernphasen zwischen den Live- und Präsenzeinheiten angelegt sind. Der Transfer in die Praxis steht dabei in den Selbstlernzeiten im Fokus. Besonders gute Bewertungen bekämen dabei laut Kindler die Einzelcoachings und Persönlichkeitstests.

Auch Michael Paschen beobachtet, dass das Interesse an persönlichkeitsorientierten Themen wie Selbstreflexion in der Führungskräfteentwicklung zugenommen hat. Zwar werde das reine Handwerk – zum Beispiel, wie man Feedbackgespräche führt – noch immer gelehrt, aber es ginge inzwischen auch



Foto: Carsten Heilmann Fotografie

»Häufig sind die Führungskräfte die Leidtragenden. Wenn etwas nicht läuft, geht der Blick sofort zu ihnen. Meist sind aber Strukturen und Prozesse der Grund.«

Alina Meyerdiercks, Kurswechsel

viel darum, dass die Teilnehmenden sich selbst besser kennenlernen. Die Programme von Profil M starten meist mit einer Standortbestimmung, in der herausgefunden wird, auf welche Punkte sich die Führungskraft in ihrer Entwicklung besonders fokussieren muss. Dabei sei es vor allem wichtig, dass Führungskräfte ihre Stärken und Schwächen reflektieren. „Stärken sind die Kompetenzen, die man recht anstrengungsfrei optimiert, weil sie – technisch gesprochen – mit dem Charakter korreliert sind, also unseren grundsätzlichen Prioritäten und Tendenzen entsprechen. Schwächen sind Kompetenzen, bei denen man sich überwinden muss. Wenn Durchsetzungsstärke eine Schwäche ist, geht es nicht um Methodik, sondern vor allem darum, dass man sich traut, Beziehungen auch mal zu belasten“, erklärt Paschen. Manchmal sei es notwendig, außerhalb der bevorzugten Verhaltensweisen zu handeln – und dafür brauche es Willensstärke und vor allem Selbstreflexion. Eine typische Development Journey von Profil M besteht meist aus mehreren Präsenzveranstaltungen und kleinen Remote-Check-in-Sessions zwischendurch, in denen man Fälle aus der Praxis durchspricht. „Man hat früher schon gesagt, dass diese Verzahnung wichtig ist, aber erst seit der Selbstverständlichkeit von virtuellen Veranstaltungen ist es möglich, viele kürzere Touchpoints zu schaffen.“

WBS Training bietet nicht nur Seminare über Führungsthemen an, sondern entwickelt auch die eigenen 180 Führungskräfte in ihrer Führungskräftewerkstatt. Das aus einem Forschungsprojekt heraus entstandene Programm wurde mit dem „Kode Best Practice Award 2022“ ausgezeichnet. Claudia

»Die Aufgaben heute sind so komplex, dass man Menschen im Team braucht, die selbstständig Probleme lösen. Führung sollte sie dafür kompetent machen.«

Michael Paschen, Profil M



Foto: Profil M, Sven Kümmerling



Foto: Haufe Akademie

»Die Anwendungen werden sich ändern, aber nicht die Notwendigkeit, KI in der Führung zu nutzen.«

Sebastian Kindler, Haufe Akademie

Suhr, Fachleitung Kompetenzorientierung, und ihre Kollegin Vivian Domingo Sanz setzen dabei auch vor allem auf Praxisvernetzung. Das zehnwöchige Programm läuft nach einem Blended-Learning-Verfahren, das in die eigentliche Arbeit der Führungskräfte eingeflochten ist: Durch Impulse werden sie auf bestimmte Themen aufmerksam gemacht. Dann sollen sie sich ein eigenes Change-Projekt aussuchen und durchführen, bei dem sie durch Mentoring und Coaching begleitet werden. „Wir brauchen keine Seminare, sondern Praxisarbeit, und zwar wirklich dort, wo es hilfreich ist“, findet Suhr. Die Teilnehmenden sollen ein Handlungsportfolio unabhängig von den fachlichen Kompetenzen entwickeln. „In der Vuca-Welt ist alles ständig neu“, erklärt Suhr, „wir müssen kompetent handeln können, ohne im Buch nachzuschlagen, wie man das macht.“ Eigens entwickelte Kompetenzmodelle sollen Interaktionskompetenzen wie Beziehungsmanagement oder Kommunikationsfähigkeit greifbar und messbar machen. Diese Fähigkeiten zu kennen, gibt laut Suhr Stabilität: „Egal, welche Situation auf mich zukommt, ich weiß dann, auf welches Portfolio ich zurückgreifen kann, und ich weiß aus der Vergangenheit, dass ich damit auch in der Zukunft erfolgreich sein kann.“

Die Unternehmensberatung Kurswechsel setzt in ihrem Leadership-Programm auf einen ganzheitlichen Ansatz. „Das Problem ist aus unserer Sicht, dass Führungskräfte häufig so unter Druck geraten, eine schnelle Lösung zu produzieren, dass sich nicht mehr damit auseinandergesetzt wird, was eigentlich das konkrete Problem ist“, stellt Alina Meyerdiercks fest. „Die Verhältnisse in Organisationen prägen das Verhalten.“ Wenn eine Führungskraft beispielsweise feststelle, dass Mitarbeitende überlastet und überfordert sind, dann sollte der Blick auf die Rahmenbedingungen wie Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege gelenkt werden, um die Probleme auch nachhaltig zu lösen.

Die Rolle der Führungskraft

Damit die Führungskraft im Unternehmen auch strukturell etwas bewegen kann, muss ihre Handlungsbefugnis geklärt sein. Die Programme thematisieren deshalb auch die Rolle der Führungskraft. Michael Paschen findet, dass Führung im Sinne von Anleitung geben nicht mehr zeitgemäß ist. „Die Aufgaben, mit denen wir heute zu tun haben, sind meist so komplex, dass man Menschen im Team braucht, die selbstständig Probleme lösen. Führung sollte sie dafür kompetent machen und das Selbstvertrauen in das eigene Potenzial stärken.“ Das gelinge vor allem, indem die Führungskraft ihre Mitarbeitenden im richtigen Maße herausfordert. „Menschen werden kompetenter, wenn sie Schuhe anhaben, die zwei Schuhnummern zu groß sind. Wenn die Schuhe schon passen, ist nicht mehr viel übrig zum Lernen, und wenn die Schuhe vier Nummern zu groß sind, wird es unter Umständen gefährlich.“ Aufgabe der Führungskraft sei es, die richtige Dosis an Herausforderung zu finden – und natürlich mit Austausch und Feedback zu unterstützen.

Alina Meyerdiercks ergänzt, dass es eine zentrale Führungsfunktion sei, den Fluss der Entscheidungen in Bewegung zu halten. Ob das funktioniert hat, zeige sich erst im

Nachgang: „Ob Führung stattgefunden hat, erkennt man daran, ob gefolgt wurde.“ Eine der wichtigsten Aufgaben sei immer noch der Umgang mit Konflikten: „Konflikte sind oft negativ konnotiert, aber Unternehmen sind aus Konflikten und Widersprüchlichkeiten gebaut. Führungskräfte müssen wissen: Wann muss sich ein Konflikt beruhigen, wann muss ich ihn auch mal anstupsen?“ Vivian Domingo Sanz betont zudem, dass Führungskräfte sehr gute Kommunikationsfähigkeiten haben müssen. „Sie brauchen das Vermögen, eine vermittelnde Funktion im Team anzunehmen. Jede Führungskraft ist irgendwie auch Mediator. Und Coach im Onboarding und der Weiterentwicklung.“

Künstliche Intelligenz in der Führung

Ebenso essenziell in der Führungsarbeit ist inzwischen der Umgang mit künstlicher Intelligenz. „Wir sitzen alle vor dem KI-Buffer, da sind ganz viele verschiedene Schüsseln, und wir wissen noch nicht so ganz, was da drin ist. Es ist an den Führungskräften, zu entscheiden, welche Speisen wir nehmen“, sagt Domingo Sanz. Welche das sind, könne die Führungskraft gemeinsam mit dem Team erarbeiten. Dabei sollte sie stets den Datenschutz im Blick behalten und die Mitarbeitenden darüber aufklären. Claudia Suhr ergänzt, dass Führungskräfte beim Thema KI auch die ethischen Gesichtspunkte beachten müssen; die Arbeit einer KI müsste immer kritisch geprüft werden.

Die Haufe Akademie bietet verschiedene Seminare und Workshops zum Einsatz von KI in der Führung an. Das Thema fließt zudem in zahlreiche Produkte ein, die sich mit New Leadership und der digitalen Transformation beschäftigen. Sebastian Kindler prognostiziert: „Die Anwendungen, die individuelle Nutzung und die Trends werden sich ändern, aber die Notwendigkeit künstliche Intelligenz in der Führung und Weiterbildung zu akzeptieren und zu nutzen, wird bleiben.“ Seine Kollegin Silke Diedrichs, ebenfalls Senior Produktmanagerin für den Bereich Leadership und Management, ergänzt, dass es eine zentrale Führungsaufgabe bleibt, klare Entscheidungen zu treffen. „Das Thema KI stellt die Führungskräfte vor die Herausforderung, gleichzeitig ihre fachlichen und persönlichen Skills zu stärken.“

Sicherheit im Ungewissen

Auch wenn das Angebot an Entwicklungsprogrammen genauso vielfältig ist wie die Führungsaufgaben selbst, zeichnet sich daraus ein klarer Trend ab: Nicht Wissen selbst, sondern die Fähigkeit, sich neues Wissen anzueignen und auf Veränderung zu reagieren, ist die Kompetenz, die Führungskräfte sowohl selbst ausbilden als auch in ihrem Team fördern müssen. Demnach überrascht es nicht, dass Persönlichkeitsentwicklung in den Programmen im Vordergrund steht.

BEREIT FÜR DEINE ZUKUNFT?

Berufsbegleitende Masterstudiengänge

BERATUNG • COACHING • ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Kempten Business School bietet gezielte Weiterbildungen im Bereich Beratung und Personal an. Verbessere deine Skills angesichts der wachsenden Anforderungen durch Transformation und New Work.

INFORMIERE DICH JETZT ÜBER UNSERE ANGEBOTE:



MASTER AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION UND COACHING



MASTER WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE



Mehr Infos bei unseren kostenlosen virtuellen Infoabenden!

Heike Schöll
Telefon: +49 (0) 831 2523 9585
heike.schoell@hs-kempten.de
[hs-kempten-business-school.de](https://www.hs-kempten-business-school.de)