

Sonderveröffentlichung
aus Heft 8/2023



FORM- VOLL- ENDET

**Wie geht gute Führung?
Was zeichnet erfolgreiche
Chefinnen und Chefs aus?**

**Eine Analyse von
CEO-Karrieren zeigt:
Ganz oben braucht es
mehr als Fachwissen und
Durchsetzungsstärke.
Auf welche Fähigkeiten
es wirklich ankommt.**

von Herminia Ibarra,
Claudius A. Hildebrand
und Sabine Vinck

SpencerStuart

Kompakt

Das Problem

Führungskräfte steigen häufig wegen ihres direktiven Führungsstils im Unternehmen auf. Doch sobald sie eine Spitzenposition erreicht haben, wird plötzlich von ihnen erwartet, dass sie ihre Mitarbeitenden stärker befähigen. Den meisten fällt es schwer, sich an diese Veränderung anzupassen.

Die Lösung

Wer seinen Führungsstil ändern will, muss wissen: Der Weg wird langwierig und zäh sein – eine Odyssee, die Demut, Selbsterkenntnis, Geduld und Resilienz erfordert. Sie umfasst drei Etappen: den *Aufbruch*, bei dem Führungskräfte erkennen, dass eine Veränderung nötig ist; die *Entdeckungsreise*, bei der sie vertraute Arbeitsweisen hinter sich lassen; und die *Rückkehr*, bei der sie ein neues Verständnis dafür entwickeln, welche Art von Führungskraft sie sein müssen.

Über die Bilder

Bei einem Spaziergang in Mexiko-Stadt fielen dem Fotografen

Erwan Fichou seltsam geschnittene Bäume auf. Er bat Passanten hochzusteigen und fotografierte sie für seine Serie „Miradors“. Für ihn symbolisieren Fotos Potenzial – etwas, das Manager auf ihrem Weg zur Spitze heben müssen.

Führungskräfte sollen Ergebnisse liefern, das erwarten Unternehmen heute genauso wie vor zwanzig Jahren. Verändert hat sich die Erwartung darüber, wie sie dabei vorgehen. Vor-

bei sind die Tage des heroischen Individuums, das an der Spitze alles regelt. Stattdessen haben die meisten Unternehmen die Entscheidungsfindung dezentralisiert: Führungskräfte werden dazu angehalten, ihren Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung zu übertragen und sie zu eigenen Entscheidungen zu befähigen. Dafür müssen sie einen erheblichen Teil ihrer Kontrolle abgeben.

Auch Harvard-Professorin Raffaella Sadun und ihr Team postulierten vor Kurzem („Wie sieht der perfekte CEO aus?“, HBM Februar 2023), dass exzellente Führungskräfte sich heute vor allen Dingen durch ihre sogenannten People Skills auszeichneten – oft auch Soft Skills genannt.

In unserer Arbeit als Wissenschaftlerin, Coach und Berater für Führungskräfte haben wir zahlreiche Belege dafür gefunden. Wir haben jedoch auch beobachtet, dass es vielen Führungskräften schwerfällt, sich anzupassen. Zunächst einmal werden die Begriffe Soft Skills und People Skills verwendet, um ein breites Spektrum an Kompetenzen und Fähigkeiten zu beschreiben. Die meisten Führungskräfte wissen daher gar nicht genau, was nun im Einzelnen gemeint ist (siehe Kasten rechts).

Nur wenige neu ernannte CEOs beherrschen die ganze Bandbreite der sozialen Kompetenzen, was kaum überrascht. Von einer Führungskraft, die ihre Karriere auf Fachwissen aufgebaut hat und es gewohnt ist, Kontrolle auszuüben, kann nicht erwartet werden, dass sie von heute auf morgen zu einem Führungsstil übergeht, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Wie lernen Führungskräfte am besten People Skills? Welche Lernstrategien zahlen sich aus? Um das herauszufinden, haben wir Beurteilungs-, Entwicklungs- und Interviewdaten analysiert. Sie

stammen von Spencer Stuart, einem der weltweit führenden Leadership-Advisory-Unternehmen. Die meisten „Fortune“-500-Unternehmen arbeiten mit Beratungsfirmen wie Spencer Stuart zusammen, um CEO-Nachfolgekandidaten und -kandidatinnen zu finden und zu entwickeln. Die Daten sind daher aussagekräftige Belege dafür, welche Anforderungen Unternehmen heute an Führungskräfte stellen.

Für unsere Analyse untersuchten wir 75 CEO-Nachfolgeprozesse, an denen 235 Kandidaten und Kandidatinnen beteiligt waren und die zwischen den Jahren 2009 und 2019 bei Großunternehmen in den USA und Europa stattfanden. 47 dieser Unternehmen waren börsennotiert.

Wir analysierten den Zusammenhang zwischen den Skills der CEOs und der Unternehmensleistung, gemessen an der Aktienrendite, dem Umsatzwachstum und der operativen Gewinnmarge (siehe Kasten Seite 28). Zudem befragten wir eine Teilgruppe zu ihren Führungsstilen. Dabei suchten wir nach Hinweisen auf Stärken und Entwicklungschancen entlang des Spektrums von direktiven bis befähigenden Arten der Führung. Schließlich interessierte uns auch noch, inwiefern Führungskräfte Netzwerke für ihre Arbeit nutzen.

In diesem Beitrag stellen wir unsere Ergebnisse vor. Zunächst beschreiben wir anhand der Geschichten mehrerer Kandidaten aus unserer Studie die lange Reise, die die meisten CEO-Aspiranten unternehmen müssen, bis sie die notwendigen People Skills entwickelt haben. Anschließend skizzieren wir einige Leitlinien für diejenigen, die sich auf eine solche Reise begeben. (Wir haben die Identitäten der beschriebenen Personen unkenntlich gemacht und in manchen Fällen zusammengeführt. So schützen wir ihre Privatsphäre und erfassen gleichzeitig die ganze Bandbreite der von uns beobachteten Erfahrungen.)

Eine Reise mit drei Etappen

Die wichtigste Lektion, die wir aus unseren Interviews gezogen haben, lautet: Es gibt nicht „den einen Moment“, in dem sich alles zusammenfügt. Wir Menschen

Welche People Skills benötigen Sie?

Führungskräfte müssen in der Lage sein, in kleinen Gruppen, netzwerkübergreifend und unternehmensweit mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten. Hier sind die wichtigsten Skills für jede dieser Situationen.

lieben Geschichten von plötzlichen Bekehrungen, wie sie in jeder Kultur vorkommen. Ein Beispiel ist die biblische Geschichte von Saulus, der zum Apostel Paulus wurde, nachdem er auf dem Weg nach Damaskus durch die Hand Gottes sein Augenlicht verloren hatte. Die meisten Veränderungen passieren jedoch nicht auf diese Weise. Sie sind vielmehr geprägt von Momenten des Umherirrens und der Unsicherheit, von innerlichen Kämpfen und langwierigen Phasen des persönlichen Ringens. Eine bessere Analogie wäre daher die Erzählung des Odysseus und seiner langen, beschwerlichen Rückreise von Troja nach Ithaka.

Ähnlich verhält es sich mit Ihrem Repertoire an People Skills. Diese Fähigkeiten erweitern sich nicht durch ein plötzliches Aha-Erlebnis, sondern während eines komplexen Prozesses, der sich im Laufe der Zeit entfaltet, häufig unangenehm ist und viele Wendungen bereithält. Gleichwohl gibt es entlang des Weges Etappen und Herausforderungen, die vorhersehbar sind.

Die erste dieser Etappen ist der *Aufbruch*, bei dem die Führungskraft erkennt, dass eine Veränderung notwendig ist, und beginnt, vertraute Arbeitsweisen abzulegen. Die zweite Etappe ist die *Entdeckungsreise*, eine Zeit des Übergangs. Die Führungskraft stößt dabei auf Hindernisse und Prüfungen, aus denen sie wichtige Erkenntnisse zieht und die ihr die Tür zur Veränderung öffnen. Am Ende steht die *Rückkehr*. In dieser Phase gewinnt die Führungskraft ein neues Verständnis dafür, wer sie ist und welche Art von Führungskraft sie sein möchte - und sie beginnt, das Gelernte anderen beizubringen.

Der Aufbruch

Führungskräfte ändern ihre gewohnten - und erfolgreichen - Vorgehensweisen nur dann, wenn sie feststellen, dass der Punkt, an dem sie stehen, nicht der Punkt ist, an dem sie gern stehen würden. Diese Erkenntnis kann durch ein bestimmtes Ereignis oder das Feedback von Kollegen, Kolleginnen oder Coaches ausgelöst werden. In der Regel sind jedoch mehrere dahin gehende Erfahrungen und Unterhaltungen nötig, bis Menschen zu der Einsicht gelangen, dass ihr Verhalten ihren

Zielen im Weg steht. Nur dann werden sie konzertierte Maßnahmen ergreifen, um sich zu verändern.

Ein Beispiel ist Flavio, der als General Manager of Engineering bei einem großen Technologieunternehmen arbeitete, bevor er dessen COO und anschließend CEO wurde. In seiner Rolle als General Manager war Flavio bestrebt, die Art und Weise, wie seine Vertriebsteams Produkte positionierten, zu verbessern. Sein Ziel war, den Absatz zu steigern. Seiner Meinung nach brachten seine Leute die Produkte nicht schnell genug auf den Markt. Also trieb er seine Mitarbeitenden immer stärker an. Schon bald bekam er zu hören, dass sie das Gefühl hatten, er verfolge seine eigene Agenda und nicht die des Unternehmens. Er tat dies jedoch als Nörgelei ab von Veränderungsverweigerern.

Doch dann begannen auch Kollegen, die er respektierte, sich Gesprächen mit ihm zu entziehen - darunter auch solche, deren Unterstützung für ihn wichtig war. Ein ehemaliges Teammitglied sagte Flavio ganz offen, dass er mit seinem Verhalten genau die Menschen vergraulte, auf deren Hilfe er angewiesen war, um seine Markt-

Fähigkeit, informelle Beziehungen aufzubauen und für die eigene Arbeit zu nutzen.

- **Die Kultur gestalten und verändern (unternehmensweit).** Um in großem Umfang Menschen zu befähigen, sie zu motivieren und zu inspirieren, müssen Führungskräfte in der Lage sein, überzeugend eine Richtung oder einen Zweck zu kommunizieren. Sie müssen sicherstellen, dass die erklärten Ziele des Unternehmens von seinen Prozessen und seiner Kultur gestützt werden. Außerdem müssen sie selbst im Tagesgeschäft eine Vorbildfunktion für andere erfüllen.

einführungsstrategie erfolgreich umsetzen zu können. Ein Coach half ihm zu verstehen, worin die Wurzel des Problems bestand - nämlich darin, dass er seine Strategie nicht gemeinsam mit anderen ausarbeitete. Flavio erkannte, dass er sich dringend ändern musste.

Eine Veränderung kann auch auf einen anderen Impuls zurückgehen. Wir haben in vielen Fällen erlebt, dass Führungskräfte - meist, wenn die Unternehmenskultur sich in Richtung Empowerment verändert - Vorgesetzten nacheifern, deren People Skills ausgereifter sind als ihre eigenen. Dabei stellen sie fest, dass ihre neuen Verhaltensweisen ihnen zu mehr Erfolg verhelfen.

So war es bei Rajiv, der gerade erst zum CEO seines Unternehmensbereichs ernannt worden war. Sein Vorgesetzter, der CEO des Unternehmens, hatte eine Initiative gestartet, um in seinem Führungsteam eine Kultur der Zusammenarbeit und der psychologischen Sicherheit zu etablieren.

Rajiv wollte dem Beispiel seines Vorgesetzten folgen und ahmte dessen Bemühungen in seinem eigenen Geschäfts-

Sie brauchen Partner, die Sie zur Rechenschaft ziehen, Ihnen ehrliches Feedback geben und Ihnen einen Spiegel vorhalten, der Ihr wahres Wesen zeigt.

bereich nach. Anfangs tat er dies eher der Form halber und hakte eigentlich nur Punkt für Punkt ab. Dann stellte er überrascht fest, dass er und seine Teammitglieder plötzlich offenere Gespräche führten. Er erhielt plötzlich ehrliches Feedback zu seinem Führungsstil, der - wie er erfuhr - den Mitarbeitenden Angst einflößte und sie zum Schweigen brachte.

Rajiv wandte sich an einen externen Coach. Er ging davon aus, dass er nur lernen musste, genauer zuzuhören - was für ihn nach einer einfachen Lösung aussah. Doch der Coach half ihm zu erkennen, dass zwischen seiner Selbst- und Fremdwahrnehmung ein großer Unterschied bestand. Er zeigte ihm auf, wie tief verwurzelt, beherrschend und abschreckend sein Verlangen nach Kontrolle geworden war. Dann erlebte Rajiv seinen Aha-Moment - den eigentlichen Auftakt seiner Reise: Er erkannte, wie viel Zeit und Mühe er tatsächlich aufwenden musste, um die Art und Weise, wie er mit anderen zusammenarbeitete, zu verbessern.

Unserer Erfahrung nach unterschätzen viele Führungskräfte, wie stark sie sich verändern müssen. Sie brauchen daher die Unterstützung und Perspektive eines Beraters, einer Mentorin oder eines Coaches. Nicht alle erreichen die Phase des Aufbruchs. Und diejenigen, die sich auf eine wirkliche Entdeckungsreise begeben, benötigen Demut, Selbsterkenntnis, Geduld und Resilienz, um an ihr Ziel zu gelangen.

Die Entdeckungsreise

Die erfolgreichen Führungskräfte wenden in dieser Phase drei Praktiken an.

Das Umfeld verändern. Managerinnen und Managern gelingt es meist auf zwei Wegen, sich einen neuen Führungsstil anzueignen. Der eine besteht darin, sich in Situationen zu begeben, in denen sie keine direkte Autorität besitzen. Das

zwingt sie dazu, einen indirekteren Führungsstil zu entwickeln, der die Mitarbeitenden stärker befähigt. Wir nennen dies *Outside-in-Learning*, also Lernen von außen nach innen.

Outside-in-Learning kann insbesondere Führungskräften helfen, deren Stil stark davon geprägt ist, Mitarbeitende zur Verantwortung zu ziehen, Leistung einzufordern und Ergebnisse zu erzielen. Für sie ist es oft schwer, etwas anderes auszuprobieren, solange sie mit Teams arbeiten, die mit ihrem alten Führungsstil vertraut sind. Sie sollten daher Rollen oder Projekte außerhalb ihres eigenen Bereichs übernehmen, in denen sie keine Erfahrung besitzen und eine kollaborative Arbeitsweise an den Tag legen müssen. Dadurch entwickeln sie People Skills, die sie später auf ihre eigenen Teams anwenden können.

Ein gutes Beispiel ist Karen, eine Führungskraft in einem großen Industrieunternehmen, die sich durch einen direktiven Führungsstil in der Hierarchie nach oben gearbeitet hatte. Mit jeder Beförderung hatte sie weitere Verantwortung übernommen. Als sie schließlich in den Vorstand aufstieg, musste sie feststellen, dass sie außerhalb ihres eigenen Bereichs recht unbekannt war. Außerdem wusste sie nicht, wie sie Mitarbeitende führen sollte, die nicht direkt an sie berichteten.

Glücklicherweise nahm sie etwa zu dieser Zeit ein Mandat in einem externen Board an. Das gab ihr die Gelegenheit zum Outside-in-Learning. Bei den Board-sitzungen mussten Karen und die anderen Mitglieder sich mit komplexen Situationen auseinandersetzen, bei denen die Interessen mehrerer Stakeholder miteinander konkurrierten. Für diese Aufgabe musste Karen lernen, auch ohne Autoritätsposition Einfluss zu nehmen - zum Beispiel, indem sie Fragen stellte und herausfand, wie ein gewünschtes Ergebnis

aussehen konnte. Sie konnte diese Fähigkeiten weiter stärken, als sie gebeten wurde, zusätzlich zu ihrer neuen Vorstandsposition auch die Bemühungen ihres Unternehmens im Bereich Diversität, Gleichstellung und Inklusion („DEI“, nach englisch: Diversity, Equity, Inclusion) zu leiten.

Mit diesen Erfahrungen konnte Karen die Art von Führungskraft werden, die sie sein musste. Der Übergang war alles andere als einfach: Unter dem Druck ihrer neuen Rolle erappte sie sich gelegentlich dabei, dass sie selbst die kleinsten Aspekte anstehender Aufgaben kontrollieren wollte - eine alte Angewohnheit, die im Widerspruch zu einem inklusiveren Führungsstil stand. In solchen Momenten half ihr ihre externe Tätigkeit, tief sitzende Muster zu vermeiden und sich weiterhin darauf zu konzentrieren, andere stärker zu befähigen.

Der zweite Weg zur Änderung des Führungsstils besteht darin, Fähigkeiten, die jemand auf der Arbeit oder in seinem Privatleben entwickelt hat, breiter einzusetzen. Wir nennen dies *Inside-out-Learning*, also Lernen von innen nach außen.

Ein weiteres Beispiel ist Alex, eine Führungskraft, die kürzlich in den Vorstand eines Industrieunternehmens aufgestiegen war. Alex kämpfte seit Jahren damit, einen sanfteren Führungsstil zu entwickeln. Sein Streben nach Erfolg führte zu einem starken Kontrollbedürfnis. Sein Umfeld nahm ihn dadurch bisweilen als konkurrierend, angespannt und herrisch wahr. Seine Chance zum Inside-out-Learning entstand in seinem Zuhause. Gemeinsam mit seiner Frau wollte er einen kooperativen Erziehungsstil entwickeln, um ihren Sohn durch das schwierige Teenageralter zu begleiten.

Als Alex seine neue Vorstandsstelle antrat, wurde ihm klar: Seine Erfahrungen mit dem neuen Erziehungsstil in der Fa-



Woran erkennen Sie, dass jemand als CEO Erfolg haben wird?

Kleiner Tipp vorweg: Es hat nichts damit zu tun, wie gut jemand in der Vergangenheit Ergebnisse erzielen konnte.

Die erfolgreichen CEO-Kandidatinnen und -Kandidaten in unserer Stichprobe erreichten in den folgenden drei Dimensionen höhere Werte als ihre erfolglosen Mitbewerber.

- **Erzielen von Ergebnissen** (die Fähigkeit, Ziele zu erreichen oder zu übertreffen und persönlich eine Leistungssteigerung herbeizuführen)
- **Zusammenarbeiten und Einfluss ausüben** (die Fähigkeit, mit Menschen, die einem nicht direkt unterstehen, Aufgaben zu erfüllen)
- **Selbsteinschätzung und Anpassung** (die Fähigkeit, die eigene Sichtweise und das eigene Verhalten aufgrund von neuen Informationen anzupassen)

Sobald die Kandidaten ihr Amt angetreten hatten, hatte ihr bisheriger Erfolg beim „Erzielen von Ergebnissen“ allerdings keine Auswirkung mehr auf ihre Leistung. Die Dimension „Zusammenarbeiten und Einfluss ausüben“ war hingegen mit einer höheren Gesamtrendite für die Aktionäre und Aktionärinnen des Unternehmens verbunden, während die Dimension „Selbsteinschätzung und Anpassung“ mit einem stärkeren Umsatzwachstum sowie mit einer größeren Steigerung der operativen Gewinnmargen einherging.

milie konnten ihm auch in der Mitarbeiterführung helfen. Er hatte unter anderem gelernt, aktiv zuzuhören, seine eigenen Emotionen zu erkennen und mit ihnen umzugehen und mehr zu fragen statt zu befehlen. Also probierte er seine neuen Fähigkeiten aus. Er erhielt positives Feedback, und so behielt er den Kurs bei. Früher hatte er die Interessen seines Bereichs gegen die seiner Kollegen durchgesetzt. Jetzt begann er, Win-win-Situationen zu erkennen. Was er „innen“ in seinem Privatleben gelernt hatte, half ihm, seine Reise zu beschleunigen.

Helfer gewinnen. Für jede Etappe Ihrer Reise benötigen Sie Partner, die Sie zur Rechenschaft ziehen, Ihnen ehrliches Feedback geben, Ihnen helfen, Zusammenhänge zu erkennen, und Ihnen einen Spiegel vorhalten, der Ihr wahres Wesen zeigt. Allein wäre es Odysseus nie gelungen, an den Sirenen vorbeizukommen.

Hierzu das Beispiel von Kevin, dem CEO eines Finanzkonzerns. Er war fünf Jahre vor seiner Ernennung zum CEO in das Unternehmen eingetreten. Bei seinem vorherigen Arbeitgeber, wo er Leiter der Finanzabteilung war, hatte er sich den Ruf

erworben, öfter mal die Ellenbogen auszufahren. Doch in seinem neuen Unternehmen war man stolz auf die Kultur des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung. Kevin kam mit seinem Stil hier nicht gut an.

Als das Unternehmen einen Nachfolger für den CEO suchte, war Kevin aufgrund seiner hervorragenden Ergebnisse ein offensichtlicher Kandidat. Doch die Leitung des HR-Bereichs stellte klar, dass er den Spitzenjob nur unter einer Bedingung bekommen würde: Er müsse an seiner Fähigkeit arbeiten, stärker die Meinungen anderer einzuholen und zu berücksichtigen. Weil so viel auf dem Spiel stand, begann Kevin, ernsthaft an seinen People Skills zu arbeiten. Wie so oft bei klugen, ehrgeizigen Menschen gelang es ihm, sich so weit anzupassen, dass er den Spitzenjob erhielt. Die Änderungen, die er vorgenommen hatte, waren jedoch oberflächlich. Sie stellten zwar sein „bestes“, aber keinesfalls sein „alltägliches“ Selbst dar. Als CEO fiel er regelmäßig in alte Muster zurück.

Kevin erkannte, dass er Hilfe benötigte, um sich wirklich zu ändern. Mit einem

externen Coach arbeitete er in regelmäßigen Sitzungen daran, neue Gewohnheiten zu entwickeln und gleichzeitig zu verstehen, was seine dominanten Tendenzen auslöste. Außerdem bat er eine kleine Gruppe von vertrauten Kollegen, ihn darauf hinzuweisen, wenn er in alte Verhaltensweisen verfiel.

Anfangs war es schwierig, von den Menschen in seinem inneren Kreis ehrliches Feedback zu erhalten: Sie hatten Angst, ihn zu verärgern. Also versuchte er, ein höheres Maß an psychologischer Sicherheit zu schaffen. Er bedankte sich regelmäßig für Feedback und benannte die Punkte, die er besonders schätzte, selbst wenn er anderer Meinung war. Diese einfache Technik setzte einen positiven Kreislauf in Gang: Je mehr er seinen Teammitgliedern erlaubte, ihm zu helfen, desto mehr waren sie gewillt und in der Lage, ihn zu unterstützen.

Rückschläge durchstehen und aus ihnen lernen. Der Weg zum Ziel verläuft selten gerade. Je mehr auf dem Spiel steht und je größer der Leistungsdruck, desto häufiger fallen Führungskräfte in ihren alten Stil zurück - schließlich waren sie damit jahrelang erfolgreich. Oder sie verstehen nicht richtig, wie sie ihre neuen Fähigkeiten nutzen können, was zu suboptimalen Ergebnissen führt: zwei Schritte vor, ein Schritt zurück. Anpassung ist meist damit verbunden, dass man rückfällig wird oder übers Ziel hinauschießt. Um Kurs zu halten, müssen Sie sich auf kleine Erfolge konzentrieren.

Eine neu ernannte CEO, Maria, war entschlossen, ihr Team stärker zu befähigen. Sie tappte jedoch in die Falle, bei zu vielen Entscheidungen die Verantwortung an andere zu delegieren. Sie hoffte beispielsweise, bei zwei je einwöchigen Offsites mit ihren 30 Spitzenführern gemeinsam eine neue Strategie entwerfen zu können. Sie wusste, dass sie bei ihrem letzten Versuch, ihrem Team bei weitreichenden Entscheidungen mehr Befugnisse zu übertragen, nur wenig erreicht hatte. Zudem waren die Teammitglieder frustriert, weil sie den Eindruck hatten, dass ihnen die Richtung fehlte.

Im Gespräch mit ihrem Coach erkannte Maria einen besseren Ansatz: In wichtigen Fällen würde die Entscheidungs-

gewalt bei ihr verbleiben, doch den dafür nötigen Input würde sie auf eine inklusivere Art sammeln. Das Verfahren funktionierte beim ersten Offsite-Meeting und schuf die Voraussetzungen für ein freieres und produktiveres Folgetreffen.

Kleine Erfolge zeigen das Potenzial eines neuen Führungsstils auf und ziehen positives Feedback nach sich. Damit verlagert sich die Motivation der Führungskraft - vom Notwendigen („Ich muss ein besserer Kommunikator sein“) hin zum Möglichen („Ich arbeite daran, besser zu kommunizieren, weil ich dann mein Ziel eher erreiche“) und zur Identität („Ich arbeite daran, besser zu kommunizieren, weil das die Person ist, die ich sein möchte“). Diese subtilen Veränderungen helfen Führungskräften, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und ihr Durchhaltevermögen zu steigern. Das sind unschätzbare Eigenschaften für jeden, der sein Ich neu definieren und verankern möchte.

Die Rückkehr

Der Moment der Rückkehr ist gekommen, wenn Führungskräfte nach den Turbulenzen und Strapazen ihrer Entdeckungsreise endlich einen Führungsstil verinnerlicht haben, der ihre Mitarbeitenden stärker befähigt. Sie erkennen darin ihr neues Ich und können ihn über alle Ebenen ihres Berufslebens hinweg anwenden. Zwar ist ihr Lernprozess an diesem Punkt noch lange nicht abgeschlossen, doch er ist jetzt selbsterhaltend geworden.

Klar ist: Es gibt nicht den einen „besten“ Führungsstil. Führungskräfte müssen stets abwägen, wann sie ihre Mitarbeitenden eher direktiv führen oder ihnen Entscheidungen überlassen sollten. Wir haben mehrere Fälle erlebt, in denen Vorgesetzte zu sehr die inklusive Richtung eingeschlagen haben, obwohl ein bestimmender Führungsstil eher angebracht gewesen wäre. Wenn jemand jedoch über ein breites Repertoire verfügt und weiß,

wie sich das eigene Verhalten auswirkt, dann kann er oder sie sich leichter so geben, wie es gerade nötig ist. Das Paradoxe daran ist: Je besser Führungskräfte lernen, ihre Mitarbeitenden zu befähigen, desto bewusster - und effektiver - können sie auch einen direktiven Ansatz anwenden, wenn die Situation es erfordert.

Ein zweites Anzeichen dafür, dass jemand die Phase der Rückkehr erreicht hat, ist der Wunsch, das Erlernte an andere weiterzugeben. Das ist ein entscheidender Punkt für das Unternehmen, das so den Mitarbeitenden bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann.

Dazu fallen uns drei Beispiele ein: Eine Führungskraft führte einen langfristig angelegten Nachfolgeprozess ein. Sie wollte damit sicherstellen, dass aufstrebende Talente lernen konnten, wie sie auch ohne Autoritätsposition Einfluss ausüben können. Eine andere Führungskraft war Rechtsanwältin und leitete einen der größten Bereiche seines Unternehmens. Er erkannte, dass das bestehende Performance-Management-System die Art von Entwicklungsgesprächen, von denen er selbst profitiert hatte, erschwerte. Also arbeitete er mit der Personalabteilung zusammen, um das gesamte System zu überarbeiten.

Eine dritte Führungskraft erkannte, dass Besprechungen, zu denen das Unternehmen einlud, nicht zur Art von introspektiven Gesprächen passte, die sie auf ihrer Entdeckungsreise zu schätzen gelernt hatte. Also überarbeitete sie den Prozess. Sie ermutigte andere dazu, zu Fehlern zu stehen, auch wenn sie sich damit angreifbar machten - zugunsten eines schnelleren Lernfortschritts.

Beginnen Sie Ihre eigene Reise

Die meisten leistungsstarken Führungskräfte sind sich heute bewusst, dass People Skills wichtig sind und dass ein ausgeprägter direktiver Führungsstil

erhebliche Nachteile hat. Doch sich neue Gewohnheiten und Fähigkeiten anzueignen - insbesondere wenn man unter Druck steht - erfordert Mühe und Entschlossenheit. Die nachfolgenden Tipps können Ihnen helfen, den ersten Schritt zu gehen.

Seien Sie sich bewusst, worauf Sie sich einlassen. Am Anfang mag es recht einfach erscheinen, Ihre People Skills zu verbessern. Aber Menschen, denen es an Wissen oder Erfahrung mangelt, überschätzen oft ihre eigene Kompetenz - der berühmte Dunning-Kruger-Effekt. Und selbst erfahrene Manager glauben häufig, dass sie besser coachen können, als es tatsächlich der Fall ist. Daher ist es wichtig realistisch einzuschätzen, wie viel Zeit und Aufwand es für Sie bedeutet, Ihren Führungsstil zu verändern. Achten Sie auf Anzeichen, dass Sie Ihrem Ziel näher kommen - dazu gehört unter anderem, dass Sie kleine Erfolge erzielen und aus Rückschlägen lernen.

Planen Sie Ihren Lernfortschritt. Bedenken Sie, dass es eventuell nötig sein wird, in bestimmten Settings an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten. So sind Sie möglicherweise sehr gut darin, auf kooperative Weise komplexe Situationen zu lösen, wenn Sie den unterschiedlichen Beteiligten nicht vorgesetzt sind - doch im eigenen Team gelingt Ihnen das nicht. Oder Sie können hervorragend zuhören und Ihrem Team psychologische Sicherheit vermitteln - schaffen es aber nicht, diese zwischenmenschlichen Fähigkeiten so einzusetzen, dass Sie mit Ihren gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen Dinge umsetzen können.

Sobald Sie eine Kompetenz identifiziert haben, die Sie entwickeln möchten, sollten Sie versuchen, sie in verschiedenen Kontexten einzusetzen. Erinnern Sie sich an Karen: Sie lernte über ihre Rollen als Mitglied eines externen Boards und Leiterin der DEI-Initiative ihres Unterneh-

Je mehr auf dem Spiel steht und je größer der Leistungsdruck, desto häufiger fallen Führungskräfte in ihren alten Stil zurück.



Eine Managerin nutzte jeden Morgen die 20-minütige Fahrt zur Arbeit, um einen Lernvorschlag für den bevorstehenden Tag zu definieren.

mens, auch ohne formelle Führungsposition Einfluss zu nehmen. Ihre Erfahrung ähnelt der vieler Führungskräfte, mit denen wir gearbeitet haben: Erst nachdem sie in einem neuen Projekt, einer neuen Rolle oder einem neuen Umfeld eine neue Perspektive gewonnen hatten, konnten sie wirklich verstehen, warum sie sich in eine bestimmte Richtung weiterentwickeln mussten. Das ist auch einer der Gründe, warum temporäre Aufgaben, Nebenprojekte und Jobrotationen häufig persönliche Veränderungsprozesse auslösen. Es ist schwer, sich zu verändern, wenn man immer nur dasselbe tut.

Schaffen Sie Raum zum Lernen. Sich regelmäßig Zeit zum Reflektieren zu nehmen ist ein einfacher Weg, um Ihren Fortschritt zu beschleunigen, aus kleinen Erfolgen Vorteile zu ziehen und aus den unvermeidlichen Rückschlägen zu lernen. Doch diese Form der täglichen Übung gelingt am besten, wenn Sie darüber hinaus von Zeit zu Zeit innehalten, um über das große Ganze nachzudenken. Wie Ron Heifetz von der Harvard Kennedy School einmal sagte: Es ist wichtig, sowohl Zeit „unten auf der Tanzfläche“ als auch „oben auf der Empore“ zu verbringen.

Zwei der CEO-Aspiranten aus unserer Untersuchung setzten dies sehr effektiv um. Die eine nutzte jeden Morgen die 20-minütige Fahrt zur Arbeit, um über die Interaktionen des vergangenen Tages nachzudenken und einen Lernvorschlag für den bevorstehenden Tag zu definieren. Der andere hielt sich jede Woche ein festes Zeitfenster frei, um über seine Erfolge, Misserfolge und Herausforderungen als Führungskraft nachzudenken. Er nutzte diese Zeit auch, um Feedback von seinen Mitarbeitenden einzuholen. Dazu stellte er ihnen häufig Fragen wie: „Was haben Sie mich tun sehen/sagen hören?“ und „Was würden Sie sich wünschen, dass ich tue/sage?“

Foto: Erwan Fichou

Lernen erfordert, dass Sie die Muster erkennen, in die Sie verfallen. Kevin gelang das, indem er in einem Tagebuch die vielen Situationen festhielt, in denen er wertschätzender und weniger fordernd mit Kollegen hätte umgehen können. Später analysierte er diese Situationen im Detail - und überlegte, wie er anders hätte reagieren können. Ein Coach half ihm zu erkennen, dass sein ruppiges Ich oft dann zum Vorschein kam, wenn ihm die Geduld ausging. Also entwickelten sie einen Plan: Wann immer er spürte, dass in ihm die Ungeduld aufstieg, drückte er mit seinem Daumen auf jede Fingerspitze, bevor er reagierte. Schon diese kleine Verzögerung zwischen Reiz und Reaktion reichte aus, damit er so reagieren konnte, wie er es beabsichtigte.

Gehen Sie den Weg nicht allein. Mentoren und Coaches, die sich abseits Ihrer üblichen Berichtslinien befinden, können sehr hilfreich sein. Doch Sie werden sich auch auf enge Kollegen und Kolleginnen und in manchen Fällen sogar auf Ihre Familie oder Freunde verlassen müssen - Menschen, die Sie zur Verantwortung ziehen und Ihnen auf eine Weise, wie es sonst kein anderer kann, in einer Situation direktes Feedback geben.

Wählen Sie einen Kollegen oder eine Kollegin aus, von dem oder der Sie sicher sind, dass sie Ihnen ehrliches Feedback und Verbesserungsvorschläge geben wird. Damit signalisieren Sie Ihrem Umfeld, dass Sie daran arbeiten, eine bessere Führungskraft zu werden. Im unvermeidlichen Fall, dass Ihnen ein Fehler unterläuft, erhalten Sie so Unterstützung sowie einen Vertrauensvorschuss. Doch Vorsicht: Wenn Sie um Feedback bitten, müssen Sie auch gewillt sein, darauf einzugehen. Die Führungskräfte, die auf ihrem Weg scheitern, haben unserer Erfahrung nach meist eines gemeinsam: Die Kollegen sind es leid geworden, Feedback zu

geben, weil es offensichtlich keine Wirkung zeigt.

Fazit

Wir benötigen heute Führungskräfte, die die Kreativität der Beschäftigten und deren Engagement fördern. Wer auf höchster Ebene erfolgreich sein will, braucht ein breites Repertoire an People Skills, um eine große Zahl von Mitarbeitenden indirekt zu führen. Für viele Führungskräfte erweist sich der Erwerb dieser Fähigkeiten als eine Veränderungsreise, die länger und schwieriger ist, als sie es sich vorstellen - aber auch lohnender. © HBP 2023

Autorinnen und Autor

Herminia Ibarra

ist Professorin für Organisational Behaviour an der London Business School. Sie ist Autorin der beiden Bücher „Act Like a Leader, Think Like a Leader“ (Harvard Business Review Press 2015) und „Working Identity“ (Harvard Business Review Press, überarbeitete Ausgabe erscheint im Oktober 2023).

Claudius A. Hildebrand

ist Mitglied des Bereichs Leadership Advisory Services und CEO-Nachfolge von Spencer Stuart. Zudem ist er Co-Autor des in Kürze erscheinenden Buchs „Passages of Leadership“ (Public Affairs).

Sabine Vinck

leitet den Bereich Leadership Advisory Services für die Regionen Europa, Naher Osten, Afrika und Asien-Pazifik.