

Debatte

Führungskräfte der Zukunft: Alleskönner oder Wenigkönnen?

Die Anforderungen an Vorgesetzte haben sich gewandelt. Befehle erteilen und das Ergebnis kontrollieren reicht nicht mehr. Aber müssen ideale Führungspersonen in erster Linie Fachprofis mit Affinität für Leadership sein? Oder fällt ihnen in der zukünftigen Arbeitswelt eher die Rolle des Coachs zu? Ulrike Seminati, Judith Oldekop und Dr. Matthias K. Hettl beschreiben ihre Sicht auf Führungskräfte.

«Die spezifische fachliche Kompetenz darf mit zunehmendem hierarchischem Aufstieg abnehmen»



Ulrike Seminati

Wenn Sie die Wahl haben, zu tun, was man Ihnen sagt, oder zu tun, wovon Sie selbst überzeugt sind, wofür entscheiden Sie sich? Ich möchte wetten, Sie entscheiden sich für Ihre eigenen Überzeugungen und halten gerne daran fest. Wer aus eigener Überzeugung handelt, zeigt Durchhaltevermögen, ist bereit, sich voll einzusetzen, und lässt sich auch von Schwierigkeiten nicht so leicht vom Weg abbringen.

Und ist das nicht genau das, was man sich als Führungskraft von seinem Team wünscht?

Wenn wir andere dazu bringen möchten, sich voll und ganz für etwas zu engagieren, ist es hilfreich, wenn diese die damit verbundenen Lösungen und Aktionen selbst erarbeiten können. Im Unternehmenskontext empfiehlt sich hierfür ein demokratischer und dem Coaching ähnlicher Führungsstil, der Mitarbeitenden durch Fragen ermöglicht, selbstverantwortlich zu reflektieren und zu entscheiden. Coachende Führungskräfte führen damit ihre Teams nicht nur auf ein Ziel zu, sondern helfen ihren Mitarbeitenden auch, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Das erfordert von den jeweiligen Teamchefs eine Menge Fähigkeiten, die mit ihren fachlichen Kompetenzen gar nichts

zu tun haben. In meiner Praxis treffe ich viele Vorgesetzte, die sich damit schwertun, denn sie sind vorrangig aufgrund ihrer Expertise zur Führungskraft befördert worden. Sie fühlen sich oftmals überfordert und ziehen sich dann gerne auf ihre fachlichen Fähigkeiten zurück.

Ich bin jedoch der Meinung, dass die spezifische fachliche Kompetenz mit zunehmendem hierarchischem Aufstieg abnehmen darf und stattdessen von exzellenten Kommunikationsfähigkeiten, einer hohen Affinität zur Motivation und Inspiration von Menschen und nicht zuletzt von einem Gesamtverständnis des grösseren Geschäftskontexts abgelöst werden sollte.

Gerade mit Blick auf die jüngeren Generationen und deren Bedürfnis, in ihrer Arbeit Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit zu finden, ist es unerlässlich, die Definitionen von Führung, Delegieren und Fachwissen neu zu überdenken. Weg von der Führungskraft, die als Experte den Experten Anweisungen erteilt, und hin zur Führungskraft, die Teams bestehend aus cleveren Experten nachhaltig motiviert und persönlich weiterentwickelt.

Ulrike Seminati ist Kommunikations- und Leadership Coach und Gründerin des Podcasts «Empowering Female Leaders». Sie kombiniert ihre langjährige Erfahrung als Führungskraft in der Unternehmenskommunikation mit wirkungsvollen Techniken zur Selbstentwicklung, um Führungskräften und Organisationen Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie wachsen und ihre ehrgeizigsten Ziele erreichen können. <https://ulrikeseminati.com>

«Ob es ganz ohne Fachwissen geht, bezweifle ich»



Judith Oldekop

Heute wird auf verschiedene Arten geführt: über hierarchische Kästchen, als People Lead oder Development Coach oder auch als fachliche Führungsperson in Projekten. Wenn Führung auf jene eine Person eingegrenzt wird, die über die personelle Verantwortung für eine andere verfügt, dann befinden sich zwei Personen in einem Macht- und Abhängigkeitsverhältnis.

Kriterien einer Führungskraft

Am derzeitigen Arbeitnehmermarkt sitzen beide Seiten am langen Hebel. Je nach Berufserfahrung, Aufgabe oder Branche schlägt das Pendel der Macht unterschiedlich aus. Ausgehend von der Annahme, dass sich Führungskräfte heute punkto «Machtausübung» nicht mehr alles leisten dürfen und sich überhaupt das berufliche Umfeld rasant entwickelt, sind folgende Fähigkeiten essenziell:

- **4xM: Man muss Menschen mögen** und entsprechend Empathie mitbringen.



- **Werteorientierung:** Menschen müssen wissen, woran sie sind. Dass Gesetze einzuhalten sind, steht ausser Frage, doch auch alles andere Verhalten muss auf einem gemeinsamen Wertekatalog gründen: Werte verbinden und schaffen Loyalität.
- **Ownership:** Verantwortung übernehmen für die Ergebnisse des Teams, aber nicht für den Weg dorthin. Hier gilt: Menschen vertrauen und Verantwortung abgeben.
- **Coaching:** Mitarbeitende dazu bringen, mit den richtigen Fragen den Weg selbst zu finden. Dafür die Grenzen der Komfortzone überschreiten lassen und das Geleistete wertschätzen.
- **Flexibilität:** Gefragt ist ein iteratives Anpassen auf dem Weg zur Lösung. Dafür braucht es eine hohe gelebte Fehlertoleranz sowie Teamwork. Das heisst vor allem auch, Wissen zu teilen.
- **Entscheidungsfreude:** Nicht zuletzt bedarf es einer Person, die vorgibt, in welche Richtung es geht. Dafür wird Know-how

benötigt, welches nicht immer das eigene sein muss. Und die psychologische Sicherheit im Team muss gewährleistet sein, um widersprechen zu dürfen.

Fachliches Know-how ein Muss?

Gemäss den genannten sechs Kriterien sind Personen, die diese erfüllen, Alleskönner. Verfügen diese Personen zusätzlich über fachliches Know-how, dann sind sie umso komplettere Alleskönner. Konkret: Fachwissen schadet nicht, es kann aber – je nach Funktion – auch weniger ausgeprägt sein als das der Mitarbeitenden. Ob es ganz ohne Fachwissen geht, bezweifle ich. Fachwissen gibt den Mitarbeitenden Sicherheit, im Notfall fachliche Inputs zu erhalten; auch wenn sie sich vielleicht am Ende anders entscheiden als «gewünscht».

Judith Oldekop ist seit 2019 HR-Business-Partnerin bei der Zürcher Kantonalbank und ist u.a. auf Führungsthemen spezialisiert.

«Die Führungskraft der Zukunft sollte beides sein: Generalist(in) und Spezialist(in)»



Dr. Matthias K. Hettl

Die zunehmend agile Arbeitswelt stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Besonders gefragt sind Personen, welche die Kompetenz eines Spezialisten und eines Generalisten vereinen – sog. «T-shaped Professionals». Das «T-Modell» wurde ursprünglich von der Unternehmensberatung McKinsey in die Diskussion eingebracht, im Zusammenhang mit der Frage, ob eine Führungskraft Alleskönner oder

Wenigkönnner sein soll. 2009 hat dann Tim Brown, einer der Pioniere des Design Thinking, diesen Ansatz zum Idealprofil für einen modernen Designer erklärt. Seither wird immer wieder von «T-förmigen» Mitarbeitenden und Führungskräften gesprochen. Was steckt also hinter diesem Ansatz des «Sowohl-als-auch»?

Der Buchstabe T soll als Metapher die Kombination der zwei Hauptanforderungen verdeutlichen. Der senkrechte Strich steht für richtig spezialisiertes Fachwissen und wird ergänzt durch die Fähigkeit, übergreifend mit anderen Wissensbereichen, Fachabteilungen und Kundengruppen in einen erfolgreichen und zielführenden Dialog einzusteigen (Querstrich). Für Tim Brown steht der Querbalken für Offenheit gegenüber anderen Fachdisziplinen. Denn von der Entwicklung eines Produkts, über das Produktdesign bis hin zum fertigen Produkt müssen mehrere Perspektiven in einem mehr generalistischen Ansatz beherrscht werden, um erfolgreich als interdisziplinäres Team zu agieren. Dies ist ja auch der Kern des Ansatzes im «Design Thinking».

Daher ist es für jede Führungskraft in der Zukunft wichtig, die T-Metapher auf sich anzuwenden und sich zu fragen, was neben dem profunden und sich immer weiter entwickelnden Fachwissen an zusätzlichen übergreifenden Kompetenzen beherrscht werden muss. Unter den Begriff der T-Kompetenz fallen deshalb nicht nur die interdisziplinären Fähigkeiten von Mitarbeitenden und Führungskräften, sondern auch deren Blick für das Gesamtunternehmen und die Fähigkeit zum abteilungsübergreifenden Denken und Arbeiten in flachen Hierarchien.

Bei der Neubesetzung von Führungspositionen wird nicht selten darüber gestritten, wie kurz der senkrechte Strich noch sein darf und wie lang der Längsbalken sein muss. Gerade bei Führungskräften ist das selbstständige übergreifende «Mitdenken» resp. «über-den-Tellerrand-blicken», welches über das rein Fachliche hinausgeht, ohne Zweifel bedeutend. Das «T-Modell» bietet bei der Besetzung einer Führungsposition eine gute Basis. Selbst wenn bei einer zu engen Auslegung des Modells das Risiko besteht, dass dem Unternehmen im schlechten Fall eine hervorragend spezialisierte Person entgeht und stattdessen eine mittelmässige Generalistin oder ein mittelmässiger Generalist engagiert wird. Trotzdem – die Führungskraft der Zukunft sollte beides sein: Generalist(in) und Spezialist(in).

Dr. Matthias K. Hettl ist studierter Volks- und Betriebswirt. Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.