

Vom Führungstalent zum Young Leader

Nach wie vor führt der Weg zur Führungskraft in den meisten Fällen über eine exzellente Erledigung von Fachaufgaben. Wenn dann der beste Fachmann oder die beste Fachfrau befördert wird, ist es aufgrund unterschiedlicher Anforderungen in Fach- und Führungsfunktionen nicht besonders wahrscheinlich, dass sich daraus auch die besten Führungskräfte entwickeln.





Bewährung in einer Fachfunktion lässt kaum sichere Prognosen zu für den späteren Erfolg in einer Führungsfunktion: Der Mensch steht im Mittelpunkt der Führung, der Inhalt im Mittelpunkt der Fachfunktion. Es spricht also vieles dafür, dass die beschriebene Rekrutierungspraxis systembedingt dazu führt, falsche Auswahlentscheidungen für Führungsnachwuchs eher zu begünstigen. Auch deshalb, weil Führungstalente sich aufgrund ihrer Fä-

aufgaben ohne Umweg über eine Bewährung in einer Fachfunktion betraut werden. Unabhängig davon ist im Einzelfall zu prüfen, in welchem Umfang Fachkenntnisse für die Übernahme einer Führungsfunktion vorhanden sein müssen.

Im vorliegenden Beitrag wird ein bisher weitgehend vernachlässigter Ansatz beschrieben, der zum Ziel hat, Führungstalente unter Berücksichtigung individueller Führungseigenschaften bereits vor Übernahme einer Führungsfunktion so zu fördern, dass diese nach Übernahme von erster Führungsverantwortung auch absehbar erfolgreich bewältigt werden kann. Als Führungstalente wollen wir hier insbesondere Nachwuchskräfte bezeichnen, die, in Bezug auf Einstellungen, Werte, Persönlichkeit und Kompetenzen, Potenzial zur Führung erkennen lassen.

DER AUTOR



PROF. DR. WERNER FRÖHLICH ▶
Präsident der New-Leadership-Academy, Univ.-Prof. (a. D.) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg
▶ werner.froehlich@new-leadership-academy.de

higkeiten eher nicht durch besondere Leistungen in einer Fachfunktion auszeichnen und dadurch gar nicht erst für eine Führungsfunktion in die engere Wahl genommen werden. Es erscheint also sinnvoll, auch unter Berücksichtigung aktueller Befunde zu hoher MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit mit Führungskräften und ernst zu nehmender Krankheitsquoten insbesondere im psychischen Bereich, den Rekrutierungs- und Entwicklungsprozess vom Führungstalent zum Young Leader (m/w/d) für neue Optionen zu öffnen. Eine kurzfristige Lösung vorhandener Führungsprobleme ist das zwar nicht, bietet aber mittelfristig eine gute Chance auf Verbesserung des Führungsverhaltens auf allen Ebenen.

Wer Führung als Profession versteht (Fröhlich 2019; Kellerman 2018), sollte bei Auswahlentscheidungen für Führungsfunktionen zukünftig Eignung (u. a. Einstellung, Wissen, Kompetenzen, Können) und Neigung (u. a. Aufgabenvorliebe, Motivation, Willenskraft) infrage kommender Personen verstärkt in den Blick nehmen. Auch wenn es heute noch eher ungewöhnlich klingt: Führungstalente sollten direkt mit kleineren Führungs- oder Projektleitungs-

FÜHRUNG NEU INTERPRETIEREN: KOLLEGIAL UND AUCH OHNE PERSONALVERANTWORTUNG

Nicht wenige Autoren und Praxisberichte sehen „hierarchiefreies Führen“ (Klein 2019; Brandes-Visbeck / Gensing 2017; Oestereich / Schröder 2017; Stöwe / Keromosemito 2013) als Erfolgsoption zukünftiger erfolgreicher Unternehmensführung. Auch wenn eine wettbewerbsorientierte Wirtschaftswelt ganz ohne Führungskräfte selbst mit viel Fantasie kaum vorstellbar ist, vollzieht sich in der Interpretation des Führungsbegriffs ein deutlicher Wandel (Krizanits / Eissing / Stettler 2017; Weibler 2016; Laloux 2015). Temporäre Aufgaben und Projekte mit ständig wechselnder personeller Zuordnung ersetzen oder ergänzen immer häufiger bisherige Linien-, Matrix- und Stabsorganisationen.

VERANTWORTUNG IN UNTERSCHIEDLICHEN KONTEXTEN

Insofern kann Führung heute auch interpretiert werden als weitgehend selbstständige Aufgaben-, Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortung (mit oder ohne direkte Personalverantwortung) in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten. Diese erweiterte Betrachtungsweise von Führung im Sinne von Self-Leadership (Furtner / Baldegger 2016) oder geteilter Führung (Kühl / Matthiesen 2012) findet immer mehr Befürworter und Anhänger. Hierzu gehören auch Nachwuchskräfte der Generationen Y und Z (Jeges 2014; Scholz 2014), die sich größere Eigenverantwortung im Arbeitsprozess wünschen. Aus diesem veränderten Führungsverständnis ergibt sich logischerweise auch eine veränderte Vorbereitung betroffener MitarbeiterInnen auf Führungsaufgaben, selbst wenn diese keine direkte Personalverantwortung wahrzunehmen haben. Nachfolgend wollen wir Nachwuchskräfte für diese erweiterten Führungsaufgaben auch zur Abgrenzung zum aktuellen Führungsbegriff mit disziplinarischer Personalverantwortung als „Young Leaders“ bezeichnen.

Obwohl in der Suche nach qualifizierten Fachkräften große Anstrengungen unternommen werden, scheint die Suche nach jungen Führungstalente bisher kaum im Fokus zu stehen. Dies gilt weitgehend gleichermaßen für die externe und interne Suche nach jungem Führungsnachwuchs. Die frühzeitige Suche nach Führungsnachwuchs wird sich aber eher auf die Identifizierung von Führungstalente konzentrieren und weniger auf das Ziel einer kurzfristigen Besetzung von bereits freien Führungsfunktionen. Führungsanforderungen (Au 2017) sind zwar grundsätzlich gültig, können jedoch auch differieren unter anderem je nach Branche, Unternehmensphase (Gründung, Expansion, Konsolidierung, Sanierung usw.), Hierarchiestufe und spezifischer interner Führungskultur. Bei der Suche nach Führungstalente auf dem Weg zum Young Leader sollten jedoch zunächst grundlegende Führungsanforderungen im Fokus stehen.

Insbesondere die Neigung / Motivation zur Übernahme von Führungsverantwortung sollte ernsthaft überprüft werden. Nicht selten dominieren bei potenziellem Führungsnachwuchs eher „inhaltsfremde“ (extrinsische) Argumente, im Hinblick darauf, dass eine Führungskraft „mehr Geld“ verdient und auch einen „höheren Status“ zugesprochen erhält. Zumindest darf auch bezweifelt werden, ob Personen der zu betrachtenden Zielgruppe tatsächlich einen inneren Wunsch zur Übernahme von Führung verspüren, die in einem Alter zwischen circa 25 bis 30 Jahren noch keinen konkreten Bezug zu Führung oder Projekten im beruflichen oder auch sportlichen, kulturellen oder sonstigen ehrenamtlichen Bereich hatten. Wer nicht ein Mindestmaß an innerer Neigung / Motivation glaubhaft machen kann, sollte für eine Führungsfunktion nicht infrage kommen. Sofern die Neigungsanforderung zur Führung deutlich erfüllt ist, kann danach überprüft werden, ob die notwendige Eignung als Young Leader mit oder ohne Personalverantwortung vorhanden ist.

In der einschlägigen Literatur werden unterschiedliche Konzepte der Führungseignung vorgetragen, zum Beispiel eine Unterteilung in Mitarbeiterführungscompetenz, Unternehmercompetenz, Beziehungscompetenz, Veränderungscompetenz und Persönlichkeitscompetenz (Reineck et al. 2018). Es wäre sicherlich nicht besonders klug, die Messlatte über alle Kompetenzfelder gesehen bereits bei Nachwuchskräften ziemlich hoch anzulegen im Sinne einer bestmöglich anzustrebenden Führung. Dieser oftmals surrealen Suche nach der „eierlegenden Wollmilchsau“ wollen wir uns hier nicht anschließen. Wesentlich sinnvoller erscheint es, die Auswahl der Young Leaders zunächst auf vorhandenes Führungspotenzial und wesentliche Erfolgsfaktoren erfolgreicher Führung zu fokussieren.

WERTE SIND FÜR YOUNG LEADERS ELEMENTAR

Die grundsätzliche Eignung zum Young Leader zeigt sich in erster Linie an Einstellungen und Werten sowie daraus ableitbarem

Verhalten im Arbeitsalltag. Auch wenn Wissen über Führungskonzepte, Führungsmethoden und Führungsinstrumente oder Psychodynamik zum Beispiel im Umgang mit Teammitgliedern ein wichtiger Baustein für erfolgreiche Führung ist (Giernalczyk / Lohmer 2012), sind diese Inhalte relativ leicht erlernbar.

Wesentlich entscheidender für die Auswahl zukünftiger Führungskräfte sind jedoch persönliche Überzeugungen im Hinblick unter anderem auf die grundsätzliche Wertschätzung von anderen Menschen, das Selbstverständnis der eigenen Rolle als aktiver, aber nicht autoritär dominierender Teil im Arbeitsprozess, oder ein partizipativ empathischer Umgang mit (internen und externen) Beteiligten auch in konfliktbelasteten Situationen. Eine starke Willenskraft (Volition) zur Zielerreichung bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Unternehmensanforderungen und MitarbeiterInnen-Bedürfnissen sollte bei Führungstalente bereits erkennbar sein. Wer sich als Nachwuchskraft eigener Grenzen und Schwächen bewusst ist, trotzdem gesundes Selbstbewusstsein und Lernbereitschaft an den Tag legt und durch Erfahrungen im Arbeits- und Führungsalltag kontinuierlich die eigenen Kompetenzen verbessern will, lässt deutlich das Potenzial eines Führungstalente erkennen.

FÜHRUNGSTALENTE SYSTEMATISCH ENTWICKELN

Führungstalente zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie sich im persönlichen Entwicklungsprozess kontinuierlich selbst reflektieren, Feedback offensiv einfordern, transparent mit eigenen Fehlern umgehen und daraus lernen und sinnvolle Veränderungen aktiv vorantreiben. Im Führungsalltag werden sie positive und negative Auswirkungen ihres Führungshandelns kritisch analysieren und somit durch Erfahrungslernen ein Verhaltensrepertoire aufbauen, um auch in unterschiedlichen Situationen angemessen agieren zu können. Trotz Motivation und Eigeninitiative der Führungstalente zur persönlichen Entwicklung sind ergänzende Maßnahmen förderlich, vorhandene Führungspotenziale weiter zu entfalten.

Coaching und Mentoring können hierbei durch einen anderen Blickwinkel die Entwicklung von Führungstalente unterstützen, beide Methoden ergänzen sich durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Während in der Zusammenarbeit mit einem Coach eher die Bewältigung von Herausforderungen im Führungsalltag im Mittelpunkt steht, wird sich der Mentor eher als Sparringspartner und Förderer der persönlichen Entwicklung und Karriere von Führungstalente verstehen.

Leadershiptrainings sollten das Ziel haben, eine Reflexion des realen Führungsalltags zu ermöglichen, und die Chance bieten, weitere Erkenntnisse zur Anwendung und Wirkung von Führungsmethoden und Führungsinstrumenten zu erhalten (Felfe / Franke 2014). Leadershiptrainings sind immer dann von besonderem Nut-

ZEITLOS AKTUELL	
FAKTOREN ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSVERHALTENS	
Poeverlein 1959	Kouzes / Posner 2009
<ul style="list-style-type: none"> • Gerechtigkeit • Unvoreingenommenheit • Unparteilichkeit • Sachlichkeit • Toleranz • Vertrauen und Offenheit • Takt und Beherrschtheit • Gespräch mit Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Werte leben • Eine gemeinsame Vision entwickeln • Herausforderungen suchen • Anderen Spielraum geben • Ermuntern und ermutigen

Abb. 1

zen, wenn zwischen TeilnehmerInnen ein intensiver Erfahrungsaustausch zum Umgang mit konkreten Führungs- / Konfliktsituationen zustande kommt und dabei ergänzender theoretischer Input zur Wirkung unterschiedlicher Verhaltensoptionen gegeben wird.

Trotz vielfältiger Bemühungen um eine ständige Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens sind Enttäuschungen über unerwartete Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen auch Teil des Führungsalltags. Menschen handeln und reagieren je nach Situation, Rahmenbedingungen und aktueller persönlicher Disposition durchaus unterschiedlich und in gewissem Rahmen auch unvorhersehbar. Der Einfluss von Führung ist insofern kein „Allheilmittel“ und in seiner Wirkung begrenzt. Damit wird Enttäuschungstoleranz zu einem nicht zu unterschätzenden Faktor guter Führung.

ZWISCHENFAZIT: LUST ZUM UMGANG MIT MENSCHEN IST UNVERZICHTBAR

Bei der Entwicklung vom Führungstalent zum Young Leader kommt dem Auswahlprozess eine besondere Bedeutung zu. Als entscheidendes Auswahlkriterium erscheint Neigung wichtiger als Eignung. Eignung kann durch Weiterbildung und / oder andere Qualifizierungsmaßnahmen verbessert werden – fehlende Neigung ohne echte Lust auf Führung ist dagegen kaum zu steigern und wird wohl dauerhaft ein Defizitbereich bleiben. Ohne deutliche innere Neigung und ohne einen klar inhaltlich begründeten Wunsch zu führen, sollte niemand Führungskraft werden. Wenn doch, sind als logische Folge nach Übernahme einer Führungsfunktion Negativerfahrungen und Konfliktkrisen für die Führungskraft als auch die Geführten wohl kaum zu vermeiden.

TRAININGSPROGRAMM ZUR FÜHRUNGSKOMPETENZENTWICKLUNG

Im Rahmen des Masterstudiengangs „International Management“ an der Europa-Universität Flensburg findet regelmäßig

ANSATZPUNKTE FÜR EINE ZUKÜNFTIG BESSERE FÜHRUNG
<p>Führung als Profession begreifen und nicht „nur“ als Beförderungsstufe</p> <p>Führungsbegriff in breiterem Rahmen sehen, auch für MitarbeiterInnen ohne disziplinarische Personalzuordnung, aber mit Entscheidungsverantwortung für Aufgaben und Projekte (Shared Leadership, kollegiale Führung)</p> <p>Nachwuchsführungskräften den Umweg über eine Bewährung in Fachfunktionen ersparen</p> <p>Intensive Vorbereitung der Young Leaders bereits vor Übernahme einer (ersten) Führungsfunktion</p> <p>Hochschulen aktivieren für eine verstärkte theorieunterstützte Praxisausbildung im Themenfeld Führung <i>Praxistipp: Hochschulpartnerschaften im Rahmen konkreter Führungstrainings an Hochschulen, auch mit dem Ziel, Nachwuchsführungskräfte bereits frühzeitig zu rekrutieren</i></p> <p>Selbstreflexion, Eigeninitiative und Kompetenzentwicklung in Eigenverantwortung der zukünftigen Young Leaders bestmöglich unterstützen</p>

Quelle: Fröhlich

Abb. 2

ein theoriegeleitetes praxisorientiertes Führungslabor als fünfjähriger Blockworkshop statt („Case Studies Leadership“ als freiwilliges Wahlfach). Es hat sich gezeigt, dass nahezu alle teilnehmenden Studierenden bereits intensive Erfahrungen (im Beruf, als Werkstudenten oder im Ehrenamt) mit Führungskräften machen konnten, sich jedoch bis auf wenige Ausnahmen bisher und während ihres Studiums kaum mit Führungsfragen beschäftigt haben.

Um einen möglichst hohen Erkenntnisnutzen während des Führungslabors zu erzielen, wird nicht die übliche Zweistundenveranstaltung je Vorlesungswoche, sondern ein Intensivworkshop mit einer Themenbeschäftigung quasi „rund um die Uhr“ durchgeführt. Außerdem wird die Beteiligungsmotivation deutlich gesteigert durch Behandlung von Realsituationen / Fallstudien aus der eigenen Erfahrungswelt der Studierenden – entweder als Negativ- oder auch Positivbeispiele erlebten Führungshandelns. Die so erreichte persönliche Betroffenheit der Beteiligten führt zu einer besonderen Identifikation mit der Fallbearbeitung: Die MitarbeiterInnen-Sicht wird aus eigenem Erleben authentisch emotional eingebracht, und mögliche andere / verbesserte Handlungsoptionen der Führungskraft werden direkt in ihrer Auswirkung an der eigenen Realität gespiegelt. Dies hilft, Einstellungs- und Verhaltensmodifikationen für ein zukünftiges Führungshandeln nachhaltig zu beeinflussen, wie durch Nachbefragungen weitgehend bestätigt werden konnte. Einschränkend sollte jedoch berücksichtigt werden, dass es sich hierbei um subjektive Meinungsäußerungen der TeilnehmerInnen handelt und eine direkte Übertragung in die spätere eigene Führungspraxis aufgrund dieses Settings nicht überprüft werden kann.

LEADERSHIP-HERAUSFORDERUNGEN	
an zukünftige Young Leaders	
Realisierung der Organisationsziele	
New Work und Work-Life-Balance	
Komplexität und schneller Wandel	
Psychodynamik in Arbeits- und Projektgruppen	
Ansprüche und Befindlichkeiten der MitarbeiterInnen	
Balance finden zwischen Anforderungen der Organisation und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen	
Resilienzförderung und Burn-out-Prophylaxe im Arbeitsalltag	
Quelle: Fröhlich	Abb. 3

Es lässt sich aber feststellen, dass sich die Studierenden zum überwiegenden Teil erstmals mit Führungsthemen aus Sicht der Führenden und Geführten intensiv auseinandergesetzt haben. Die Reflexion der selbst erlebten Fälle mit theoretischem Input und in Gruppendiskussionen hat bei den Studierenden einen deutlichen Eindruck hinterlassen. Dazu beigetragen hat auch die eigenständige Entwicklung verschiedener Handlungsoptionen zur Konfliktbewältigung in den Fallstudien mit höchst unterschiedlichen Auswirkungen auf die jeweils in den Fällen beteiligten Personen. Im Ergebnis konnte jeweils aus dem Blickwinkel der Führungskraft und der Geführten eine deutlich höhere Selbstreflexion in und Empathie für Konfliktsituationen beobachtet werden. Dies lässt erwarten, dass die TeilnehmerInnen zukünftig auch in einer Young-Leader-Rolle diese Erkenntnisse im Arbeitsalltag anwenden werden. Als erfreulicher Nebeneffekt dieses Führungslabors erkannten die zukünftigen Young Leaders, dass es sinnvoll und notwendig ist, sich in Eigenverantwortung frühzeitig und kontinuierlich um die Entwicklung der eigenen Führungskompetenzen zu bemühen.

AUSBLICK: FÜHRUNG AKTIV GESTALTEN

Will man zukünftig Führung nachhaltig verbessern, empfiehlt es sich, Führungstalente frühzeitig zu rekrutieren und systematisch auf die Übernahme von Führungsfunktionen vorzubereiten. Führung ist als Profession zu begreifen und nicht nur als Beförderungsstufe bewährter Fachexperten. Der Umweg über Bewährung in einer Fachfunktion sollte vermieden oder wenigstens auf eine minimale Zeit mit sicherer Führungsperspektive begrenzt werden. Führungstalente sollten insofern schnellstmöglich gemäß ihrer Neigung und Eignung leistungsfördernd als Young Leaders eingesetzt werden. Der Führungsbegriff ist neu zu interpretieren und breiter zu fassen. Dies gilt auch im Sinne von Führung als verantwortliches Entscheiden und Handeln im Rahmen kollegialer Zusammenarbeit. Führungstalente besser zielgerichtet zu fördern, ist hierbei eine Erfolg versprechende Option. Führungsverhalten kann dadurch nachhaltig verbessert werden und ist gleichermaßen förderlich für Zufriedenheit und Leistungsverhalten der MitarbeiterInnen. ●

KOMPETENZANFORDERUNGEN	
an zukünftige Young Leaders	
Kritische Selbstreflexion und Transparenz des eigenen Führungsverhaltens	
Willenskraft (Volition) und Umsetzungsstärke	
Verantwortungsvoller Umgang mit Macht und Mikropolitik	
Berücksichtigung von Werten und Sinnhaftigkeit im Führungsalltag	
Achtsamkeit für sich und andere	
Entscheidungsfreude mit Risikobewusstsein auch bei unsicheren Rahmenbedingungen	
Wahrnehmung und Berücksichtigung von psychodynamischen Prozessen im Führungshandeln	
Empathisches und konsequentes Führen auch in konfliktreichen Situationen	
Förderung von Eigeninitiative und Kreativität im eigenen Verantwortungsbereich	
Kommunikationsstärke mit Social-Media-Reflexion	
Managementbezogenes Methoden-Know-how	
Quelle: Fröhlich	Abb. 4

Literatur

- Au, C. von (Hg.) (2017): Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme, Wiesbaden
- Brandes-Visbeck, C. / Gensinger, I. (2017): Netzwerk schlägt Hierarchie. Neue Führung mit Digital Leadership, München
- Felfe, J. / Franke, F. (2014): Führungskräftetrainings, Göttingen
- Fröhlich, W. (2019): Leadership als Profession, in: Personalführung, 3, 58-63
- Furtner, M. / Baldegger, U. (2016): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2., überarb. u. akt. Aufl., Wiesbaden
- Giernalczyk, T. / Lohmer, M. (Hg.) (2012): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management, Stuttgart
- Grote, S. (2012) (Hg.): Die Zukunft der Führung, Berlin
- Jeges, O. (2014): Generation Maybe. Die Signatur einer Epoche, Berlin
- Kellerman, B. (2018): Professionalizing Leadership, Oxford
- Klein, S. (2019): Kein Mensch braucht Führung. Mehr Erfolg durch Selbstverantwortung, Offenbach
- Kouzes, J. M. / Posner, B. Z. (2009): Leadership Challenge, Weinheim
- Krizanits, J. / Eissing, M. / Stettler, K. (2017): Reinventing Leadership Development. Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis, Stuttgart
- Kühl, S. / Matthesen, K. (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts Lateralen Führens, in: Grote, S. (2012) (Hg.): Die Zukunft der Führung, Berlin
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München
- Oestereich, B. / Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München
- Poeverlein, J. (1959): Grundlagen und Praxis fortschrittlicher Personalführung, Stuttgart
- Reineck, U. / Sambeth, U. / Winkelhofer, A. (2018): Handbuch Führungskompetenzen trainieren, 3., überarb. u. erw. Aufl., Weinheim
- Scholz, C. (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim
- Stöwe, C. / Keromosemito, L. (2013): Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen, 2. Aufl., Wiesbaden
- Weibler, J. (2016): Personalführung, 3., überarb. u. erw. Aufl., München
- Ergänzende Materialien, z. B. Informationen zur beschriebenen Veranstaltung „Case Studies Leadership“, unter www.new-leadership-academy.de