

Positionspapier zum Thema

Führung – der zentrale Faktor des Unternehmenserfolgs

Wir leben in einer Zeit, in der die Unzufriedenheit der Mitarbeiter extrem zugenommen hat.

Die Daten verschiedener Untersuchungen kommen zu folgendem Ergebnis:

1. **92 %** kündigen wegen ihres direkten Vorgesetzten:
Mehr Empathie des Vorgesetzten würde 92 % aller Mitarbeiter dazu veranlassen, bei Ihrem Arbeitgeber zu bleiben. (Quelle: Businessolver)
2. **43 %** von über 2.000 Mitarbeitern geben die **Unternehmenskultur als Hauptgrund** dafür an, warum sie einen Jobwechsel anstreben. (Quelle: Hays)
3. **71 %** der Beschäftigten würden eine **Lohnkürzung akzeptieren**, um einen besseren Job zu bekommen. (Quelle: Hays)
Wie oft beschrieben, ist es nicht das Geld: tatsächlich kündigen nach CareerBuilder.com nur **12 %** aller Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, **weil sie mehr verdienen wollen**.
4. **Schlechtes Onboarding verdoppelt die Wahrscheinlichkeit** von früher Mitarbeiterfluktuation. (Quelle: Digitate)

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist nicht nur für Erfolgsimpulse zuständig, sondern auch für die Kostenentwicklung. Schließlich kostet jede Kündigung und die Ersatzbeschaffung das Unternehmen Summen im 6-stelligen Bereich.

Wirksame Führung muss die Veränderungen in der Gesellschaft, die soziologischen Veränderungen, die materiellen Veränderungen und die technologischen Veränderungen berücksichtigen. Zusammengefasst können wir diese Veränderung in 5 Themenkomplexen darstellen:

- Demographische Entwicklungen (Generation Y und Z)
- Zeitgeist
- Komplexität der Digitalisierung
- Die Bewältigung einer nicht endenden Kette von Krisen
- Verunsicherungen (Verängstigung)

Diese Entwicklungen lösen den Wandel aus:

- Von** hierarchischen und zentralen Strukturen
zu interdisziplinären und interfunktionellen Arbeitsgruppen (Team-Work).
Die Berücksichtigung veränderter Wertesysteme der Generation Y und Z.
Der generelle Wunsch nach stärkerer Partizipation und notwendiger Demokratisierung.

Wandel gelingt, wenn

- die Faszination vom gemeinsamen Ziel ausgeht,
- die Zusammenarbeit von der oberen Führung motivierend moderiert wird,
- Fortschritte als Erfolge bejubelt und
- Rückschritte als Herausforderungen angenommen werden.

Im Kontext dieser Voraussetzungen sprechen wir von digital Leadership bzw. von einer Führungskultur, in der

| | |
|-----------------|------------------------------|
| Der Chef | - zum Coach wird, |
| | - zum Moderator wird, |
| | - zum Motivator wird, |
| manchmal | - zum Mediator wird. |

Im „New Work“-Kontext auch zum **- Facilitator wird.**

Er ist **- der Navigator** (die Zielsteuerung und Zielkontrolle).

Er ist bleibt und sollte verstärkt **- der Visionär** sein.

In der Komplexität dieser Herausforderungen kommt es neben den fachlichen Kompetenzen verstärkt auf die folgenden Softfacts an

- mentale Stärke
- Empathie
- Begeisterungsfähigkeit
- Orientierungskompetenz.

Diese neuen Arbeitsbedingungen – auch „New Work“ genannt – definieren auch neue Führungsherausforderungen.

Hierzu kommen die remoten Arbeitsbedingungen wie

- Homeoffice
- Hybride Arbeitsformen = mobiles Arbeiten im Wechsel mit Präsenz
- Neue Kommunikationsformen intern wie extern, auch Hybrid-Formate – mal präsent, mal in Videokonferenzen, Podcasts, Chats oder online-Schulungen

Immer mehr kommt es – gerade auch bei Führungskräften – in der Besetzung neuer Positionen bzw. bei Fluktuation zu Engpässen. Nach meiner Beobachtung wird bei der Besetzung von Führungspositionen zu schnell extern gesucht.

Vorteilhaft ist es grundsätzlich, alle internen Optionen vorurteilsfrei sorgfältig zu analysieren.

In der langen Zeit meiner Führungsverantwortung waren es vor allem diese 6 Kriterien, nach denen ich aus dem vorhandenen Mitarbeiterkreis Führungskräfte ausgewählt habe:

1. Wer ist verlässlich? – Charakter!
2. Wer hat das Vertrauen anderer?
3. Wer kümmert sich, ist initiativ?
4. Wer hat Leidenschaft?
5. Wer hat fachlich eine überzeugende Kompetenz? (Wer wird gefragt?)
6. Wer zeigt Ausdauer?

Das Ziel jeder gelingen Führung muss sein, dass Vertrauen entsteht. Vertrauen braucht aber Glaubwürdigkeit. Und Glaubwürdigkeit braucht Charakter. Deswegen nenne ich den Charakter an erster Stelle meiner 6 Punkte.

Zusammengefasst gebe ich noch einmal 5 wesentliche Ziele einer generell gelingenden Führung – entstanden aus den Beobachtungen meiner viele Jahre dauernden Führungstätigkeit – weiter.

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| Vertrauen | – ist die Basis |
| Kommunikation | – ist der Schlüssel |
| Kompetenz | – ist die Überzeugung |
| Visionen/Ziele | – sind die Sogkräfte |
| Vorbilder | – sind die Ermutigung |

Die Kernaussage meiner Darstellung lautet:

Führung verändert sich und das bedeutet zusammengefasst:

1. Die Führung prägt die Unternehmenskultur.
2. Die Unternehmenskultur ist der Schlüssel für Engagement und Erfolg.
3. Für jüngere Generationen hat die Work-Life-Balance (Life-Work-Balance) eine größere Bedeutung.
4. Die Bereitschaft der Mitarbeiter sich über das „Gewöhnliche“ hinaus durch das „Tun des Außergewöhnlichen“ zu engagieren ist der Indikator für eine WINNING CULTURE!
5. Das Vertrauen des Vorgesetzten, seine Wertschätzung, Freiräume, faires Feedback, Arbeitszufriedenheit stehen in der Bindung an das Unternehmen vor dem Einkommen (das natürlich auch stimmen muss).

Die Unternehmensberatung advacon besteht aus einem Team erfahrener Führungskräfte mit erfolgreicher Führungspraxis. Wir sind aktiv darin tätig, Führungskräfte zu coachen und weiterzuentwickeln.

Gerne kommen wir mit Ihnen in's Gespräch, um diese Erfahrungen auch Ihnen zu vermitteln und Ihnen auf dem Weg zu erfolgreicher Unternehmensentwicklung unsere wirksame Begleitung zu leisten.

Norbert Müller

5. Oktober 2023

advacon GmbH & Co. KG
Berliner Str. 22 a
35614 Asslar

www.advacon.eu

Tel.: 06441 20999-21

mueller.n@advacon.eu