

#NextLeader:

Warum ein neues
Personalmanagement
auch neue Führung
und Ausbildung braucht –
Expertenreihe zu
NextWork und NextHR!

IM INTERVIEW: Michael Kühner, Geschäftsführer, Strametz & Associates

Sehr geehrte Damen und Herren,

in einem Interview mit der Competence Site hat Professor Olesch über das Personalmanagement der Zukunft nachgedacht und Möglichkeiten aufgezeigt, wie HR eine attraktivere und strategischere Rolle einnehmen kann. Das möchten wir zum Anlass nehmen, dieses Thema im Rahmen unserer #NextWork-, #NextHR-Initiative mit führenden Experten zu allen Bereichen der HR zu reflektieren. Michael Kühner von Strametz & Associates steht dabei für das Neudenken der Führungsentwicklung (#NextLeader!).

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Competence Site-Team



Zu Michael Kühner:

Michael Kühner ist geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Er studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie in Göttingen. Nach 15 jähriger Managementtätigkeit in verschiedenen Unternehmen ist er seit 2008 in der Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Dabei trat er 2010 als Geschäftsführer und 2012 als Gesellschafter die Nachfolge von Dieter Strametz an, der bereits 1978 seine HR-Unternehmensberatung gründete. Die Beratungsschwerpunkte von ihm und seinem Beraterteam sind Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung.

Sehr geehrter Herr Kühner,

Frage 1: Vorweg Strametz & Associates und Michael Kühner vorgestellt

Auch wenn viele den Namen Strametz kennen, wäre vorweg eine kurze Vorstellung hilfreich: Wer sind Strametz & Associates und Michael Kühner? Was zeichnet Sie insbesondere in Sachen Mission und Kompetenzen aus?

Antwort:

Strametz & Associates setzt sich zusammen aus einem erfahrenen und interdisziplinären Beraterteam von über 30 Personen. Wir unterstützen Unternehmen seit über 20 Jahren in den Kernthemen Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung.

Ich selbst habe vor meiner Unternehmer- und Beratungstätigkeit 15 Jahre Berufserfahrung als angestellter Mitarbeiter verschiedener Unternehmen gesammelt, davon 14 Jahre als Führungskraft. Dabei durfte ich fast alle Führungsrollen vom Teamleiter bis zum Vorstand selbst ausüben und erleben. Ähnliche Profile meiner Kollegen und Berater zeigen, dass wir Praxisbezug, eigene Erfahrung und Innovation großschreiben und selber leben. Das wird von unseren Kunden sehr geschätzt.

Unsere Mission besteht darin, dass wir Menschen und Organisationen dabei unterstützen, ihre persönliche und kollektive Veränderungsbereitschaft sowie –fähigkeit für eine erfolgreiche und sinnstiftende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu entwickeln.

Wir verstehen unsere Rolle als HR Systemhaus für Personal- und Organisationsentwicklung, das für Kunden maßgeschneiderte Lösungen aus innovativen, hochqualitativen Produkten mit fundierter Beratungskompetenz gestandener Persönlichkeiten entwickelt und umsetzt.

Frage 2: #NextLeadership – warum neue Zeiten neue Führung brauchen

Neue Zeiten erfordern auch neue Lösungen. Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Themen und Veränderungen in den Märkten und Organisationen, die in Zukunft auch eine neue Führung mit sich bringen? Wie stark ist der Druck auf die Unternehmen? Wie wichtig ist Führungskultur heute z.B. bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung? Wie offen sind Unternehmen schon für den Wandel?

Antwort:

Die richtige und wertschätzende Nutzung der Ressource Mensch ist und wird weiterhin ein Erfolgs- und künftig noch mehr ein Engpassfaktor in allen Organisationen sein. Der kulturelle Wandel allgemein, ein steigendes Selbstbewusstsein bei den Arbeitnehmern und Potentials sorgen für einen veränderten Anspruch an und für ein verändertes Verständnis von Führung. Führung muss Nutzen und Sinn stiften sowohl für das Unternehmen, den Mitarbeiter und nicht zuletzt für die Führungskraft selbst. Im engeren Sinn ist die Beziehung zur eigenen Führungskraft bereits heute der entscheidende Faktor für Verweildauer und Fluktuation in Organisationen. Damit hat Führung eine ganz harte ökonomische Bedeutung, die weiter zunehmen wird.

„Unsere Mission besteht darin, dass wir Menschen und Organisationen dabei unterstützen, ihre persönliche und kollektive Veränderungsbereitschaft sowie –fähigkeit für eine erfolgreiche und sinnstiftende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu entwickeln.“

Führung stand schon immer im Spannungsfeld zwischen People- und Performance Management. Eine Integration dieser beiden Schwerpunkte und nicht eine künstliche Aufspaltung in Leadership und Management wird das Ergebnis einer modernen Führungskultur sein. Von der kulturellen Seite muss Führung einerseits Leitplanken und Sicherheit bieten und andererseits den Mitarbeitern Raum geben für Kreativität sowie Selbstentwicklungskräfte und -willen. Das gelingt vielen Unternehmen heute noch nicht gut, neigen viele doch zu einer manchmal seltsam anmutenden Mischung aus vorgegebenen Konformismus und Duldung von Low-Performance und Bequemlichkeit.

Frage 3: #NextLeadership – neue Führung konkretisiert?!

Wie sieht eine neue Führung Ihrer Meinung nach heute und morgen konkret aus? Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt? Wo müssen sich Führungskräfte vor allem wandeln? Gilt es auch alte Führungsweisheiten zu vergessen? Wie gut können Unternehmen heute schon offene Führungspositionen mit Kandidaten besetzen, die dem neuen Anforderungsprofil genügen?

Antwort:

Ich bin immer etwas skeptisch, wenn von heute auf morgen alles neu und anders werden muss. Gerade im Bereich der Führung hat es in den letzten Jahren wenig echte Innovationen gegeben, eher in Begriffen und Bezeichnungen, also der Verpackung als in den Inhalten.

Ich werfe hier immer gerne einen Blick auf die Experten aus Biologie, Psychologie und Gehirnforschung. Da wird schnell deutlich, dass sich die Ursachen-Wirkungsmechanismen von Führung weniger wandeln, als wir es manchmal wünschen, ebenso wie unser Gehirn und menschliche Verhaltensmuster sich eben nur langsam im evolutionären Sinne weiter entwickeln.

Aber die Umwelt, Rahmenbedingungen und situativen Kontexte verändern sich sehr stark, daher müssen Unternehmen und Führungskräfte hohe Anpassungsleistungen vollbringen, um Globalisierung, Komplexität, Diversität der Mitarbeiter, Veränderungstempo, Einstellungen zu Macht, Freiheit und Sinnfragen stimmig zu begegnen. Daher sind nicht gleich alle Führungsweisheiten in den Keller zu stellen, aber Führungskräfte müssen sich heute ihrer Rolle viel bewusster werden. Genauso wie sich Unternehmen den Einfluss von Führung klarer machen müssen, denn schlechte Führung kann großen Schaden anrichten und gute Führung große Wertsteigerungen (materiell wie immateriell) bewirken.

Führung hat ja immer mit einer zielgerichteten Bewegung zu tun. Wenn ein Ist-Zustand nicht verändert werden muss, braucht es streng genommen keine Führung. Daher will ich zum Stichwort neue Anforderungen drei Faktoren hervorheben, die m.E. bedeutsamer werden:

1. Der Next Leader muss in einer dynamischen und komplexen Welt mit multiptionalen Wahlmöglichkeiten Orientierung und Sinn bieten. Dafür muss er aber selbst eine klare Orientierung besitzen bzw. immer wieder herstellen können.
2. Führung funktioniert immer weniger durch pure „Ansagen“. In einer diversitären Mitarbeiterlandschaft muss die Führungskraft die gemeinsame Orientierungsbewegung für eine größere Gruppe von anspruchsvollen Individualisten herstellen, damit gemeinsames, zielfokussiertes Handeln möglich wird. Der neue Leader muss Coach sein, er muss enablen und Rahmenbedingungen schaffen, damit das ganze Team gewinnt. So wurde es auch von Professor Olesch in dem von Ihnen genannten Interview treffend ausgedrückt.

„Der neue Leader muss Coach sein, er muss enablen und Rahmenbedingungen schaffen, damit das ganze Team gewinnt, so wurde es auch von Professor Olesch in dem von Ihnen genannten Interview treffend ausgedrückt.“

3. Führungskräfte brauchen dafür mehr natürliche Führungsautorität als Titel und Positionen. Die Optionen für berufliche Veränderungen von guten Mitarbeitern werden sich vergrößern. Daher bringt man mit seinem Team oder seiner Organisationseinheit nur Performance auf die Straße, wenn Bindungsfaktoren wie Integrität, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Stärke von der Person Führungskraft gelebt werden und nicht nur in den Unternehmensleitlinien schön beschrieben sind. Persönlichkeitsentwicklung und mentale Stärke werden an Bedeutung gewinnen, wenn einem Menschen aus eigenen Antrieb folgen sollen.

Frage 4: #NextLeader – neue Führung nur für die #NextGenerations?

Nun könnte man meinen, dass neue Führung vor allem ein Thema für zukünftige Führungskräfte ist. Auch Sie fokussieren sich zum einen auf die Talente, die zu Führungskräften werden, zum anderen vernachlässigen Sie dabei nicht die heutigen Führungskräfte. Was müssen die „Potentials“, was die „Performer“ jeweils lernen?

Antwort:

Im Bereich der Führung ist man nie perfekt, ein lebenslanges Lernen gehört auch bei den Profis dazu. Und wir werden die heutigen erfahrenen Führungskräfte brauchen. Wenn eine Schlüsselaufgabe des Next Leaders die Unterstützung einer Orientierungsbewegung bei den Mitarbeitern und jungen Potentials ist, dann gehört hier Erfahrung und Weisheit dazu. Aus Erfahrung, die allerdings nicht reflektiert wird, entsteht selten Weisheit.

Daher geschieht Lernen und Veränderung m.E. immer in einem Kontext von Erfahrung, Reflexion und neuer Erkenntnis.

Die Potentials hingegen müssen erst einmal Erfahrung sammeln, was man aber auch vor Übernahme einer offiziellen Führungsposition sowohl im betrieblichen als auch außerbetrieblichen Umfeld gut trainieren kann. Dies sollte begleitet werden von einer Förderung der Selbstwahrnehmung (Awareness), einer realistischen Einschätzung von Stärken und Entwicklungsfeldern, einem Umfeld, das einen positiven Umgang mit Fehlern ermöglicht, aber auch Konsequenzen aufzeigt. Wichtig sind Vorbilder und Lernbegleiter aus Führungskräften, Mentoren und Trainern/ Coaches sowie Lernräume nicht nur in Seminaren sondern vor allem in der Praxis.

Bei den Performern ist die reflexive Auseinandersetzung mit persönlichen Führungsstilen, Verhaltensmustern und Wirkung wichtig, um die individuellen Führungskompetenzen aktiv weiter entwickeln zu können. Es gilt auch hier die alte Regel: Ohne Einsicht oder Leidensdruck findet kein Lernen statt. Daher kann es auch mal hilfreich sein, die Führungskräfte in Trainingseinheiten in simulierte Settings ihrer Mitarbeiter zu stellen, damit sie aus diesem Blickwinkel heraus Führung erleben und kritisch reflektieren. Dabei habe ich in den letzten Jahren eine hohe Betroffenheit dieser Teilnehmer erlebt, die über diesen Weg Verhaltensänderungen aktiv angestrebt haben.

„Im Bereich der Führung ist man nie perfekt, ein lebenslanges Lernen gehört auch bei den Profis dazu. Und wir werden die heutigen erfahrenen Führungskräfte brauchen.“

Frage 5: Ist #NextLeadership „erlernbar“ und wenn ja wie?

Ist die neue Führung erlernbar? Wie relevant ist das „Führungskräfteentwicklung“ in diesem Sinne in den Unternehmen? Welche Formen der internen und externen Führungskräfteentwicklung sind aus Ihrer Sicht sinnvoll, um einen solchen Wandel hinzubekommen? Wie sieht ein ganzheitliches Entwicklungskonzept aus?

Antwort:

Grundsätzlich halte ich Führen für erlernbar. Allerdings bestimmt das Ausmaß an Talent und sogenannten Potenzialtreibern wie persönlicher Energie bzw. Motivation, Willensstärke, Neugier und Selbstreflexionsfähigkeit wie weit man als Führungskraft kommt bzw. wie erfolgreich man sein wird.

Insofern plädieren wir für ein gutes Augenmerk auf die Potenziale, bevor aufwendige und teure Entwicklungsmaßnahmen per Gießkanne verteilt werden. Leider werden heute immer noch zwei eigentlich quer durch die Literatur bekannte Fehler bei Besetzungsentscheidungen gemacht. Erstens: die beste Fachkraft wird plötzlich und unvorbereitet zur Führungskraft ernannt. Zweitens werden Führungskräfte so lange weiter befördert, bis sie die höchste Stufe der Inkompetenz erreicht haben.

Für uns gehören daher folgende Inhalte und Formate einer Führungskräfteentwicklung für den Next Leader auf die Agenda:

1. Sorgsame und verantwortungsvolle Potenzialanalysen, die aber prozesshaft und nicht nur punktuell gestaltet werden.
2. Lernformate, die Erfahrung, Feedback und Reflexion sowie das Training on oder near the job ermöglichen. Wissen ist nämlich keine Kompetenz.
3. Auch wenn in Zeiten steigenden Kostenbewusstseins und Handeln nach dem Motto „alles schnell und sofort“ ein großer Effizienzdruck herrscht, benötigen soziale Lernprozesse, die Verhalten verändern, optimieren, prägen sollen, Zeit und Kontinuität. Also (Hände) weg von Einmalmaßnahmen und Kurzprogrammen hin zu karrierebegleitenden kontinuierlichen Lernprozessen. Hier wird es auf eine Kombination von grundsätzlichen Lernmodulen und situativ bedarfsgerechten Lernformaten ankommen, um einen möglichst effektiven Output zu erreichen.

Frage 6: #NextLeader im Bigger Picture!

„Weiterbildungsmaßnahmen“ können immer nur ein Baustein sein. Wie unterstützt man die Transformation durch ein entsprechendes Recruiting, das gezielt auf die Kompatibilität der Werte setzt? Welche Rolle spielt das Talent Management, insbesondere bei der Identifikation von High Potentials? Welche weiteren Maßnahmen unterstützen die Transformation der #NextLeadership-Organisation?

Antwort:

Eine Transformation muss ganzheitlich gestaltet sein und die Unternehmenskultur prägen. Ein Recruiting, das nur auf tolle (und vielfach leere) Versprechungen und verheißungsvolle Bilder setzt, wird nicht funktionieren. Die Werte müssen auch gelebt werden. Die Arbeitgebermarke als Ganzes muss authentisch sein. Da kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu.

„Eine Transformation muss ganzheitlich gestaltet sein und die Unternehmenskultur prägen. Ein Recruiting, das nur auf tolle (und vielfach leere) Versprechungen und verheißungsvolle Bilder setzt, wird nicht funktionieren.“

Das Talentmanagement muss meines Erachtens ebenfalls übergreifend und für alle Mitarbeitergruppen organisiert werden, nicht nur für junge Nachwuchskräfte.

Sowohl namhafte Studien als auch unsere Erfahrungen zeigen, dass Talentmanagement zentral und in der Nähe des Top Management angesiedelt werden sollte. HR kann eine strategische Rolle einnehmen, wenn es das „Angsthasen-Dienstverständnis“ verlässt und endlich eine Experten- und strategische Rolle sowie Autorität erarbeitet bzw. zugesprochen bekommt. Damit sollen die Führungskräfte nicht entmündigt werden, sondern in Richtung einer unternehmensweiten einheitlichen Talentmanagementkultur transformiert werden, um sich ihrerseits zu Talentmanagern und modernen Leadern entwickeln zu können. So funktioniert es auch mit anderen Unternehmensfunktionen wie Einkauf, IT, Controlling, die Richtungskompetenz besitzen, Leitplanken setzen und damit zielgerichtet und nicht zufällig die Klaviatur der praktischen Führungskompetenzen bei jeder Führungskraft vergrößern.

Vielen Dank für das Interview!

#nextleader Website:

Sind Sie interessiert an #nextleader? Weitere Beiträge, Impulse und Trends finden Sie unter www.nextleader.de – Hier werden kontinuierlich neue Inhalte eingestellt.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit wird derzeit eine Studie zum Thema „neue Anforderungen an Führungskräfte und Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung“ durchgeführt. Nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit für Ihre Teilnahme und erhalten Sie im Herbst 2016 die Ergebnisse. Die Teilnahme ist ebenfalls unter www.nextleader.de möglich.

Zu Michael Kühner:

Michael Kühner, Jahrgang 1967, studierte Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Insgesamt hat er über 15 Jahre an Führungs- und Managementenerfahrungen im Mittelstand und Großkonzernen sammeln können, wobei er nahezu alle Führungsebenen bis zum Vorstandsvorsitzenden einer AG selbst durchlaufen hat. Heute ist Michael Kühner geschäftsführender Gesellschafter der Strametz & Associates GmbH. Mit seinem ca. 30 köpfigen Berater- und Expertenteam unterstützt er sowohl mittelständische deutsche Unternehmen als auch internationale Konzerne in der Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei liegt sein persönlicher Schwerpunkt in den Themen Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement.



Unternehmen

Strametz ▶ Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Strametz & Associates GmbH

Strametz & Associates GmbH
www.strametz.de/

Tel. : +49 (0)5641 77 64 0-0
E-Mail: info@strametz.de

Die Strametz & Associates GmbH zählt seit den 90iger Jahren zu den führenden Anbietern von Lösungen für die Personal- und Organisationsentwicklung in Deutschland. Die Schwerpunkte bilden dabei die Themenbereiche Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung und Personaldiagnostik.

In der Personaldiagnostik verfügt Strametz & Associates mit der Durchführung von mehreren tausend Assessment- und Development Centern über große Erfahrung sowie ein vielseitiges Methoden- und Instrumentenportfolio.

Im Bereich der Führungskräfteentwicklung hat der eigene entwickelte Active-Learning Ansatz mit praxisnahen Führungssimulationen zu bisher über 10.000 Teilnehmern seit der Jahrtausendwende geführt. Daher wirkt Strametz & Associates seit Jahren bei der Standortbestimmung und Entwicklung von Handlungskompetenzen in Führungskräfteentwicklungs-Programmen von zahlreichen Weltkonzernen und Hidden Champions mit.

Im Talentmanagement hat Strametz & Associates von der Strategieberatung bis zum Talent-Kompass eine umfangreiche Toolbox entwickelt und zahlreiche Potenzial-Maßnahmen und Programme in unterschiedlichen Firmen umgesetzt. Das Motto lautet hier, Unternehmen zu helfen „die PS auf die Straße zu bringen“ d.h. Potenziale sauber zu identifizieren und aus Potenzial- auch Leistungsträger zu entwickeln.