



Die Führungskräfte sind primär für Motivation, Identifikation und die Entwicklung einer inspirierenden Vision zuständig, sagt unser Gastautor Christoph Dyckerhoff.

Warum braucht das Land neue Führungskräfte, Herr Dyckerhoff?

Der Mannheimer Personalberater und Ethikexperte Christoph Dyckerhoff beschreibt, welche Anforderungen Führungskräfte heutzutage erfüllen müssen, welche Eigenschaften besonders gefragt sind und was gerade in Krisenzeiten der zentrale Erfolgsfaktor ist. Ein Gastbeitrag.

VON CHRISTOPH DYCKERHOFF

In herausfordernden Zeiten entsteht oft der Wunsch nach Veränderung und Erneuerung, weil alte Wege, bestehende Strukturen oder Verhaltensweisen als nicht mehr funktionierend wahrgenommen werden. „Neue Männer braucht das Land“, rief einst die Sängerin und Liedermacherin Ina Deter von der Bühne – und traf damit den Zeitgeist. Damals, im Jahr einer globalen Rezession, war das auch der Ausdruck des Bedürfnisses nach gesellschaftlichem Wandel, Innovation, Beenden der Krise, um wieder eine stabile Zukunft etablieren zu können.

Wirtschaftlicher Wandel schafft Unsicherheit – und davon haben wir momentan offensichtlich reichlich: Strukturwandel in der Industrie, Klimawandel, Globalisierung, KI-Revolution und Fachkräftemangel. Da muss die Frage erlaubt sein, ob klassische Managementmethoden und Strukturen noch ausreichen, um komplexe und dynamische Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“, hat es Albert Einstein auf den Punkt gebracht.

„Wirtschaftlicher Wandel schafft Unsicherheit – und davon haben wir momentan offensichtlich reichlich.“

In Unternehmen sind als Entscheider überwiegend Manager und Führungskräfte am Werk. Beide Begriffe werden oft bedeutungsgleich verwendet, unterscheiden sich aber grundlegend. Manager konzentrieren sich auf das Steuern und Optimieren von Prozessen, während Führungskräfte Menschen inspirieren, motivieren und Veränderungen vorantreiben. Manager steuern das

Tagesgeschäft und halten durch Organisation, Kontrolle und Optimierung bestehende Abläufe am Laufen. Sie kümmern sich um Budgets, Kennzahlen, Strukturen und administrativen Aufgaben. Ihr Ziel ist vor allem Stabilität und Effizienz in bestehenden Prozessen.

Es sind also die Führungskräfte (und vor allem strategische Führungskräfte in der Unternehmensleitung), welche primär für Motivation, Identifikation und die Entwicklung einer inspirierenden Vision zuständig sind. Sie setzen Ziele, fördern die Unternehmenskultur und begleiten Veränderungen, auch unter Risiko. Zu ihren Aufgaben gehören Innovation, Coaching, Feedback und der Umgang mit individuellen Bedürfnissen und Herausforderungen im Team. Idealerweise ergänzen sich die Rollen im Hinblick auf das Organisationsziel: Manager sichern das Bestehende, Führungskräfte treiben Entwicklungen und Veränderungen voran.

Die Begriffe Manager und Führungskraft sollen hier als geschlechtsneutrale Bezeichnungen im Sinne von (m/w/d) verwendet werden. In Deutschland sind etwa 30 Prozent der Führungskräfte Frauen. In Managementpositionen, speziell in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen, liegt der Frauenanteil 2025 bei rund 24 Prozent, je nach Branche und Unternehmensgröße. Im Maschinenbau und in klassischen Industriebranchen ist der Frauenanteil besonders gering, oft unter 10 Prozent. Der höchste Wert findet sich im Gesundheits- und Sozialwesen mit rund 38 Prozent. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten deutscher Börsenunternehmen ist einer Untersuchung der Organisation „Frauen in die Aufsichtsräte“ (Fidar) zufolge bei etwa 37 Prozent. Zum Anteil diverser Personen gibt es wenig erfasste Daten, weshalb von weniger als 1 Prozent auszugehen ist.

Auffällig ist, dass der Frauenanteil bei den Führungskräften einen positiven Effekt auf die wirtschaftliche Leistung hat. Die McKinsey-Studie „Diversity wins: how inclusion matters“ (2020) zeigt, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams, die sowohl Männer als auch Frauen umfassen, eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit (bis zu 48 Prozent mehr) für überdurchschnittliche finanzielle Ergebnisse haben. Besonders ab einer Frauenquote von 30 Prozent in der Führung steigt die Profitabilität signifikant. Grund dafür soll sein, dass diverse Führungsteams Risiken besser steuern und nachhaltigen Geschäftserfolg sichern können.

Aus Sicht des Personalberaters ist festzustellen, dass in Deutschland strategische Führungspositionen zum Teil noch über Fachexpertise statt über Führungskompetenz besetzt werden. Soft Skills, also „weiche Fähigkeiten“ sind überfachliche Kompetenzen, die das Verhalten und den Umgang mit anderen Menschen im beruflichen Umfeld beschreiben. Das wichtigste Soft Skill in der Mitarbeiterführung sind Em-

pathie und echte Mitarbeiterorientierung: „Einen emotional ausgeglichenen Vorgesetzten hätte ich in den letzten Jahren gerne als Chef gehabt“, hörte ich kürzlich eine Kandidatin seufzen. Vielen strategischen Führungskräften wird nachgesagt, dass sie fachlich stark, aber wenig einfühlsam sind und sich zu wenig für Wohlbefinden, Motivation und Perspektiven der Mitarbeitenden interessieren. Dazu kommt mangelnde Kommunikations- und Feedbackkompetenz: Es hapert an offener, transparenter Kommunikation, am Vermitteln von Vision, Strategie und Sinn sowie an regelmäßigem, konstruktivem Feedback.

„Auffällig ist, dass der Frauenanteil bei den Führungskräften einen positiven Effekt auf die wirtschaftliche Leistung hat.“

Darüber hinaus fehlt Coaching und Entwicklungskompetenz: Mitarbeitende fühlen sich oft nicht gefördert; die Fähigkeit, Talente zu

coachen und zu entwickeln, ist schwächer ausgeprägt als die Steuerung von Zahlen und Prozessen. Berücksichtigen wir, dass die moderne Arbeitswelt von schnellen technologischen Veränderungen geprägt ist. Dann sind vorteilhafte weitere Soft Skills auch Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit (Flexibilität) und Fähigkeit zur Innovation (Kreativität). Plus Kooperations- und Teamfähigkeit, sowie Reflexion, Demut und Lernbereitschaft.

Werden denn soziale, personale und kommunikative Fähigkeiten nicht im Rahmen von Personalauswahlverfahren festgestellt? Typischerweise werden Soft Skills in Assessment-Centern in Deutschland durch simulierte Übungen, strukturierte Beobachtung und multiplen Messungen erfasst. Hierbei sind Business Cases, Rollenspiele (Konfliktsituationen, Mitarbeitergespräche), Gruppendiskussionen (Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Führungsqualität) und Selbstreflexionsaufgaben (Selbstmotivation, Selbstwahrnehmung, emotionale Intelligenz) im Einsatz.

Allerdings hat standardmäßiges Testing meist auch Abweichungen, wie etwa den Halo-Effekt. Dann werden Personen, die sich später durch mangelnde Selbstkritik, Selbstüberschätzung und Arroganz hervortun, manchmal nicht bemerkt.

Bewährt hat sich in der Praxis ein zusätzliches Tool, welches speziell die ethischen Kompetenzen von Kandidaten analysiert: Menschenbild, Ehrlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Respekt, Vorbildfunktion, Gleichbehandlung, sowie die Förderung eines offenen und vertrauensvollen Arbeitsumfeldes. Ethische Kompetenzen sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen, die Mitarbeitermotivation zu stärken und Fehlverhalten vorzubeugen. Gemeinsame Werte wie Fairness, Respekt, Transparenz und Verantwortung fördern Teamarbeit, eine offene

Kommunikationskultur und ein wertschätzendes Miteinander, was Engagement und Leistungsfähigkeit erhöht. Ethik sichert Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Reputation eines Unternehmens nach außen, schützt vor Skandalen und stärkt langfristige Beziehungen zu Stakeholdern. Albert Schweitzer, Arzt und Friedensnobelpreisträger, sagte zum Thema: „Vertrauen ist für alle Unternehmen das große Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann.“ Ethisches Management fördert zudem die Leistungskultur in Unternehmen. In der Folge können Veränderungsprozesse leichter durchgesetzt werden. Unternehmen, die ethische Grundsätze wie Corporate Social Responsibility (CSR) aktiv leben, erhöhen die Mitarbeiterbindung sowie ihre Attraktivität und Anziehungskraft als Arbeitgeber – in Zeiten des Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil.

„Personen mit mangelnder Selbstkritik werden oft nicht bemerkt.“

Der Erfolgsfaktor ethisches Management ist messbar: Über Key Performance Indicators (KPIs) aus den Bereichen Mitarbeiter (Fluktuation, Fehlzeiten, Compliancefälle), Kunden (Kundenzufriedenheit, Reklamationen, Image) und Finanzen (Innovationen, Rentabilität) kann der Einfluss einer ethischen, werteorientierten Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg erfasst werden. Und in den eingangs erwähnten herausfordernden Zeiten? Da braucht es keine neuen Manager, sondern strategische Führungs-Persönlichkeiten, welche durch ethisches Leadership Vertrauen, Orientierung und Solidarität schaffen – stabile Zuversicht für eine angenehme Zukunft.

DER GASTAUTOR

Diplom-Kaufmann Christoph Dyckerhoff ist Inhaber der **Personalberatung** Dyckerhoff (BDU) in Mannheim.

Nach seinem Studium der **Betriebswirtschaftslehre** an der Universität München war er in **Führungsfunktionen** bei der Bayerischen Vereinsbank AG sowie der Commerzbank AG im Einsatz.

Zur laut eigenen Angaben bestmöglichen Auswahl von Kandidaten für C-Level-Positionen hat er den **Dyckerhoff Ethik-Test** (Charaktertest) entwickelt.



Christoph Dyckerhoff schreibt über Führungskräfte. BILD: DYCKERHOFF