



WHITEPAPER

# **Zukunftsorientierte Managementkompetenzen**

**Effektive Führung in einer sich  
wandelnden Geschäftswelt**

## Im Würgegriff der Krisen

In einer von Krisen gebeutelten Wirtschaft, gepaart mit dem ständigen und omnipräsenten Wandel, der Anpassungen hier und Anpassungen da erfordert, braucht es neuartige Arbeitsformen. Der Wertewandel in der Gesellschaft, der ausdrücklich nicht nur auf den immer wieder postulierten Generationen, sondern auch auf die allgemeine Stimmung im Land abstellt, macht das Leben nicht leichter. Der Fach- und Führungskräftemangel treibt das für Unternehmen noch auf die Spitze. Sie stehen vor einer Mammutaufgabe: Sie müssen sich nicht nur möglichst schnell an technologische Veränderungen anpassen, sondern auch an die steigenden Erwartungen ihrer Mitarbeitenden und Kunden. Währenddessen schreitet die Digitalisierung unaufhaltsam voran und was sich beim Thema KI so tut, bekommen wir bei dieser Geschwindigkeit schon gar nicht mehr alles mit.

Unvorhersehbarkeit ist die neue Normalität für Unternehmen im 21. Jahrhundert. Explodierende Rohstoffpreise, instabile Lieferketten, geopolitische Unwägbarkeiten, die Auswirkungen von Pandemien und innenpolitisch gesamtgesellschaftliche Spannungen fordern Unternehmen weltweit heraus. Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden. Im selben Moment steht das Management unter enormem Druck, ständig flexibel zu reagieren und schnell Lösungen zu finden. Gleichzeitig werden umfangreiche Transformationen angestrebt, um all die daraus einhergehenden Herausforderungen zu meistern und in diesem Geschäftsumfeld zu bestehen, ja bestenfalls zu gedeihen. Und dabei spielt die Managementebene eine entscheidende Rolle. Denn jetzt überleben Unternehmen nur, wenn ihnen gut ausgebildete Führungskräfte aktiv den Rücken stützen und ihre Teams sicher durch den Sturm leiten. Dadurch wird eins klar: Nur wer heute in die Entwicklung seiner Führungskräfte investiert, wird morgen erfolgreich sein.

## Traditionelle Führungsansätze versagen

Die alten Modelle der Führung wirken unter diesen Rahmenbedingungen nur noch bedingt. Führungskräfte können sich nicht länger darauf verlassen, dass das, was gestern funktioniert hat, auch morgen noch Bestand hat. Es geht darum, das Unternehmen sicher durch stürmische Zeiten zu navigieren, Resilienz aufzubauen und den Wandel aktiv zu gestalten. Das erfordert nicht nur fachliches Können, sondern vor allem ausgeprägte Managementkompetenzen. Auf den jeweiligen Arbeitsplatz gezielt formulierte Managementkompetenzen sind heutzutage der Schlüssel, diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und Unternehmen zukunftssicher zu machen. Es reicht nicht mehr aus, fachlich versiert zu sein – Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre Teams zu

motivieren, klare Visionen zu entwickeln und Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Sie müssen empathisch auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen, gleichzeitig aber auch strategisch und vorausschauend denken.

## Führen auf Nähe und Distanz

Die Coronapandemie hat das Thema „Führen auf Nähe und Distanz“ für viele Menschen in den Fokus gerückt – nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Mitarbeitende. Doch was bedeuten Nähe und Distanz im Kontext der Führung? Interessant ist, dass die Begrifflichkeiten im Allgemeinen für räumliche Nähe oder Entfernung verwendet werden. Ist das im Führungskontext tatsächlich so?

**Ein Beispiel:** Die Mitarbeitenden einer Abteilung arbeiten an unterschiedlichen Orten: einige auf demselben Flur, andere in einem anderen Stockwerk oder im Homeoffice. Wenn Nähe nur geografisch definiert wäre, beträfe sie nur die räumlich Nächsten. Doch echte Nähe entsteht durch Vertrauen und Wertschätzung, nicht durch physische Nähe – man kann räumlich nah sein, aber emotional distanziert, wie in jeder anderen Beziehung. Das ist ein entscheidender Aspekt, den man auch in der Führung nicht vernachlässigen sollte.



## Was schafft nun Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden?

Es sind oft die kleinen Dinge: ein freundliches „Guten Morgen“, echtes Interesse am Befinden und den aktuellen Aufgaben, oder die Bereitschaft, Unterstützung anzubieten. Für Mitarbeitende vor Ort ist dies leicht umzusetzen, aber bei denen, die auf Distanz arbeiten, erfordert es Fingerspitzengefühl – zu viele Nachfragen können schnell wie Überwachung und Mikromanagement wirken. Eine vertrauensvolle Führung basiert auf einer offenen Feedbackkultur, die von spontanen Rückmeldungen wie „Gut gemacht!“ oder „Respekt!“ lebt und Raum für konstruktive Kritik lässt – immer sachlich, nie persönlich. Wichtig ist, dass Feedback in beide Richtungen möglich ist, damit Mitarbeitende ihre Meinung ohne negative Konsequenzen äußern können. Führungskräfte sollten stets bedenken: Lob ist persönlich, Kritik richtet sich an die Sache. Diese Prinzipien gelten unabhängig von räumlicher Nähe oder Distanz; entscheidend ist eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung, die überall wirkt.

Das Ganze ist keine Einbahnstraße. Führungskräfte und Mitarbeitende sind gleichsam gefordert, sich einzubringen.

## Future Skills: (un)vorbereitet auf die Zukunft?

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich über die Jahre stark verändert. Dazu ein kurzer geschichtlicher Exkurs: Zu den Anfängen der Qualifizierung von Managern und ihren Kompetenzen Mitte des 20. Jahrhunderts war noch die Annahme weitverbreitet, das Lehren und Lernen von Management liege außerhalb des Möglichen; die Fähigkeit sei angeboren oder eben nicht. Relativ schnell wurde deutlich, dass dies nicht der Fall ist. In den 1980er- und 1990er-Jahren lag der Fokus besonders auf technischen Fähigkeiten und autoritären Führungsstilen.

Im Jahr 2003 veröffentlichten Nitin Nohria und seine Co-Autoren William Joyce und Bruce Roberson ihre Studie „What Really Works“ im Harvard Business Review (<https://hbr.org/2003/07/what-really-works>). Diese umfangreiche Studie, die an der Harvard University durchgeführt wurde, untersuchte die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Führung und identifizierte bereits vor 20 Jahren emotionale Intelligenz, Anpassungsfähigkeit und strategisches Denken als wesentliche Kompetenzen für Führungskräfte. Diese Aspekte sind auch heute noch relevant,



werden aber zusätzlich durch zahlreiche sogenannte Future Skills erweitert. Sie wurden 2021 in der Kienbaum-StepStone-Studie untersucht, die mehr als 3.000 Fach- und Führungskräfte befragte. Die Ergebnisse der Studie waren ernüchternd: Über 59 % der Unternehmen sehen sich mit einem Kompetenzdefizit konfrontiert, insbesondere in den Bereichen IT und digitale Transformation. Die Mehrheit der deutschen Unternehmen ist sich der Relevanz von Zukunftskompetenzen bewusst. Allerdings gaben nur 20 % an, dass es in ihrem Unternehmen eine klare Definition dieser Kompetenzen gibt. Die Studie zeigte, dass digitale Kommunikationsfähigkeiten, lebenslanges Lernen, digitale Anwendungskompetenz und Veränderungsbereitschaft zu den wichtigsten Kompetenzen zählen, die für den zukünftigen Unternehmenserfolg unerlässlich sind.

### **Notwendige Managementkompetenzen**

Heutzutage benötigen Führungskräfte eine Vielzahl von Kompetenzen, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden:

- » (digitale) Kommunikationsfähigkeit
- » Entscheidungsfindung
- » Veränderungsmanagement/Anpassungsfähigkeit
- » digitale Anwendungskompetenz
- » emotionale Intelligenz
- » strategisches Denken
- » lebenslanges Lernen

## **Schlechte Führung als Risikofaktor für Unternehmen**

Die vorangegangene Situationsschilderung hat deutlich gemacht: Der Kittel deutscher Unternehmen brennt bereits lichterloh. Jetzt mehr denn je kommt es darauf an, ob Personen im Management das Steuer rumgerissen bekommen und das Schiff aus dem Sturm navigieren können. Patzer dürfen sie sich dabei keine großen leisten, so zumindest der Eindruck. Denn in Zeiten wie diesen verbrennt ineffiziente Führung jede Menge Geld und wird damit zum Todesurteil für Unternehmen. Das wird besonders deutlich im Bereich der Mitarbeiterfluktuation. In einem vom Fachkräftemangel geprägten Markt kommt es auf das Gewinnen neuer, hoch qualifizierter Mitarbeitender und die langfristige Bindung bestehender Mitarbeitender an. Was es dafür allem voran braucht? Vertrauen in Führungspersonen! Die Zahlen des neuesten Gallup Engagement Index zeigen aber, dass Unternehmensführungen wenig Zuversicht zu vermitteln scheinen: Nur ein Viertel (25 %) ist davon überzeugt, dass ihre Unternehmensleitung und die Managementebene das Zeug dazu haben, zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Und nur 22 % sind uneingeschränkt mit ihrem

direkten Vorgesetzten zufrieden. Insgesamt dominiert das Gefühl, Führungskräfte würden die Stärken ihrer Mitarbeitenden nicht ausreichend wahrnehmen und wertschätzen. Lediglich 27 % sagen, ihre Stärken stünden im Arbeitsalltag überhaupt im Mittelpunkt.

Dabei ist ein sehr interessantes Phänomen zu beobachten. Sprechen Mitarbeitende der gleichen Ebene miteinander, kommt entweder die eigene Führungskraft schlecht weg oder sie ist ein „armes Schwein“. Sprechen Mitarbeitende mit ihrer eigenen Führungskraft, werden in der Regel die nächsthöhere Führungsebene oder die Geschäftsführung als Ursache für die Defizite benannt.

**25 %**

der Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass ihre Unternehmensleitung das Zeug dazu hat, zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

**22 %**

sind uneingeschränkt mit ihrem direkten Vorgesetzten zufrieden.

**27 %**

sagen, ihre Stärken stünden im Arbeitsalltag im Mittelpunkt.



## Wer können soll, muss wollen dürfen

Ein oft unterschätzter Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Möglichkeit zur individuellen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Wie der Schriftsteller Ödön von Horváth treffend formulierte: „Wer können soll, muss wollen dürfen. Denn wer nur darf, wenn er soll und nicht, wenn er will, der kann auch nicht, wenn er muss.“ Diese Worte bringen auf den Punkt, was in vielen Unternehmen fehlt: Raum für Eigeninitiative und die Freiheit, neue Fähigkeiten zu entwickeln.

Studien zeigen, dass 37 % der Arbeitnehmer „im besten Alter“ ernsthaft darüber nachdenken, ihren Job zu wechseln. Die häufigsten Gründe dafür sind neben Arbeitszeit und Work-Life-Balance vor allem das Verhalten der Führungskräfte und das Fehlen von Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung. Hierbei wird oft zu wenig auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen. Es entsteht eine paradoxe Situation: Unternehmen suchen Mitarbeitende mit spezifischen Kompetenzen, doch diese konnten häufig nicht erworben werden, weil das Potenzial und der Tatendrang der Mitarbeitenden zuvor eingeschränkt wurden.

**37 %**

der Arbeitnehmer denken „im besten Alter“ ernsthaft darüber nach, ihren Job zu wechseln.

## Über Selbstbild, Fremdbild und das Setzen von Zielen

Nun ist es so, dass die Einschätzung, die Führungskräfte selbst über sich tätigen, nur selten mit der ihrer Mitarbeitenden übereinstimmt. Das bestätigen auch Zahlen aus dem Gallup Engagement Index 2022: Ganze 97 % der befragten Führungskräfte halten sich für eine gute Führungskraft, während nur 21 % der Mitarbeitenden sich von ebendieser motiviert fühlen, hervorragende Arbeit zu leisten. Daraus geht also hervor, dass Führungskräfte scheinbar überhaupt keinen Grund haben, sich zu verbessern – zumindest wenn es nach ihrer eigenen Einschätzung geht.

### Entwicklung von Managementkompetenzen

Um die notwendigen Managementkompetenzen zu entwickeln, sind verschiedene Ansätze und Methoden notwendig:

- » **Weiterbildung und Schulungen:**  
Regelmäßige Trainings und Workshops fördern die kontinuierliche Weiterentwicklung.
- » **Mentoring und Coaching:**  
Persönliche Betreuung und Unterstützung helfen, individuelle Stärken zu fördern.
- » **Praxisorientierte Lernmethoden:**  
Praktische Übungen und Fallstudien ermöglichen den Transfer von theoretischem Wissen in die Praxis.
- » **Einsatz von Technologie:**  
Moderne Tools und Software unterstützen die Entwicklung und Anwendung von Managementkompetenzen.



## Erfolgsfaktoren

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Managementkompetenzen:

- » **ganzheitlicher Ansatz:**  
Die Entwicklung von Managementkompetenzen sollte alle Bereiche des Unternehmens umfassen.
- » **kontinuierliche Verbesserung:**  
Regelmäßige Weiterbildung und Anpassung an neue Herausforderungen sind entscheidend.
- » **Mitarbeiterbeteiligung:**  
Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess fördert die Akzeptanz und Umsetzung.



Das muss sich ändern. Die Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern, ist hier zentral.

In vielen Unternehmen stehen Führungskräfte sogar noch einen Schritt davor: Denn um sich wirklich einschätzen zu können, müssen ihre Handlungen und Erfolge messbar sein. Und dafür müssen Ziele gesetzt werden. Denn eins ist klar: Führung folgt Zielen. Um diese zu erreichen, brauchen sie einen Plan. Sind aber keine klaren Ziele definiert, brauchen sich Führungskräfte gar nicht erst zu wundern, wenn sie keine erreichen.

## Bühne auf: junge Generationen sprengen alte Traditionen

Hinzu kommt, dass innerhalb des nächsten Jahrzehnts etwa 5 Millionen Kräfte aus dem deutschen Arbeitsmarkt ausscheiden werden, was den Fachkräftemangel weiter verschärfen wird. Hohe Erwartungen liegen dahin gehend nun auf den jungen Generationen. Diese neue Generation von Mitarbeitenden, die den Arbeitsmarkt betritt, hat andere Erwartungen und Werte als ihre Vorgänger. Während die Babyboomer oft auf traditionelle Werte und Hierarchien setzen, legen Millennials und die Generation Z großen Wert auf Flexibilität, Diversität und Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit. Stichwort: Konfliktpotenzial. Führungskräfte müssen hier lernen, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu managen und eine integrative Kultur zu schaffen, die sowohl die Erfahrung der älteren als auch die Innovationskraft der jüngeren Generationen nutzt. Das stellt nicht nur auf die Paarung „alte Führungskraft“ – „junge Mitarbeitende“ ab, sondern gilt auch im umgekehrten Kontext.

### Kommunikation & Konfliktmanagement „Streiten ohne Zoffen“

**5 Millionen**

Fachkräfte werden im kommenden Jahrzehnt aus dem deutschen Arbeitsmarkt ausscheiden.



## Die verborgene Goldmine: Re- und Up-Skilling der Belegschaft

Eine besonders wertvolle Ressource liegt in der bestehenden Belegschaft. Durch gezieltes Re- und Up-Skilling können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden stets über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei ist es entscheidend, dass die Mitarbeitenden entsprechend ihrer Stärken eingesetzt werden. Die zentrale Frage, die Unternehmen sich aktuell stellen müssen: Mit wie viel Sicherheit können Sie sagen, dass in Ihrem Unternehmen die richtigen Leute am richtigen Platz sitzen?

Besonders bei den Führungskräften sollte hier nachgehakt und bei Bedarf nachjustiert werden. Die Kienbaum-StepStone-Studie 2021 unterstreicht, dass Unternehmen, die systematisch in die Weiterbildung ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden investieren und ihre Talente optimal einsetzen, ihre Wettbewerbsfähigkeit erheblich steigern können.

**Weiterbildung bestehender  
Mitarbeitender & Führungskräfte**



## Ihr Schlüssel zum Erfolg: Checkup Management- kompetenzen

Der Checkup Managementkompetenzen bietet Ihnen eine einzigartige Möglichkeit, die Fähigkeiten Ihrer Führungskräfte gezielt zu evaluieren und zu entwickeln. In weniger als einem Arbeitstag erhalten Sie valide Aussagen über die Ausprägung der Managementkompetenzen Ihrer Mitarbeitenden sowie konkrete Feedbacks und Entwicklungsempfehlungen.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf meiner Website.  
 [www.frank-krell.de](http://www.frank-krell.de)

**Investieren Sie jetzt in die Entwicklung Ihrer Führungskräfte, um Ihr Unternehmen zukunftssicher zu machen. Kontaktieren Sie mich noch heute!**

### Meine Angebote für Sie:

- » Führen in den 2020ern
- » Der Pizza-Effekt – wie Kommunikation Erfolg beeinflusst
- » Checkup Managementkompetenzen

# Praxisbeispiele

## Checkup der Managementkompetenzen bei einer Reorganisation

Ein Unternehmen mit 500 Beschäftigten führte eine neue Position ein, die alte Aufgaben ablösen sollte. Die Mitarbeitenden erhielten neue (Führungs-)Aufgaben und mehr Gehalt. Um sie darauf vorzubereiten und ihre Eignung zu überprüfen, wurde eine 2x2-tägige Schulung durchgeführt, die neue Inhalte vermittelte und vorhandenes Wissen auffrischte. Die Aufgabe war, die vorhandenen Mitarbeitenden auf die neue Tätigkeit vorzubereiten und im Vorfeld zu schauen, ob sie in der Tat fit sind.

Nach einer Praxisphase folgte ein strukturiertes Checkup, um die erforderlichen Kompetenzen zu überprüfen und eventuelle Defizite zu erkennen. Dabei wurden auch unerwartete strukturelle Schwächen aufgedeckt. Der Prozess erforderte eine klare Kommunikation und Vertrauen, um Unsicherheiten abzubauen. Am Ende wurde erreicht, dass alle Mitarbeitenden optimal auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet waren, die interne Effizienz gesteigert und eine Grundlage für gezielte Weiterentwicklungen geschaffen wurde. Der Checkup ermöglichte es dem Unternehmen, die besten Talente gezielt zu fördern und Hindernisse für den Erfolg frühzeitig zu beseitigen.

## Checkup der Managementkompetenzen als Assessment-Center im Personalauswahlverfahren

Für ein Schweizer Unternehmen mit 50 Mitarbeitenden leitete ich ein Assessment-Center zur Auswahl eines neuen Teamleiters. Drei Kandidaten, zwei interne und ein externer, wurden eingeladen. Ich verzichtete bewusst auf die Einsicht in Bewerbungsunterlagen, um unvoreingenommen zu bleiben und allen gleiche Chancen zu bieten.

Gemeinsam mit dem Unternehmen wurden die Aufgaben der Teamleiterrolle definiert und die erforderlichen Kompetenzen ermittelt. Das Assessment-Center konzentrierte sich auf Managementfähigkeiten wie Kommunikationsstärke, Stressresistenz und den Umgang mit Herausforderungen, um unbewusstes Verhalten zu beobachten, statt einstudierte Antworten zu belohnen.

Alle Kandidaten durchliefen identische Aufgaben unter gleichen Bedingungen. Die internen Beobachter wurden geschult, um typische Beobachtungsfehler zu vermeiden. Ein vermeintlicher Favorit fiel durch einstudierte Antworten auf, was in gezielten Nachfragen entlarvt wurde. Am Ende wurde ein anderer interner Kandidat aufgrund seiner authentischen Eignung ausgewählt.

**Ergebnis:** Das Verfahren sicherte eine objektive Auswahl des besten Kandidaten, förderte echte Führungskompetenzen und stärkte die Basis für langfristigen Teamerfolg.

**Investieren Sie jetzt in die Entwicklung  
Ihrer Führungskräfte, um Ihr Unternehmen  
zukunftssicher zu machen.**

**Kontaktieren Sie mich noch heute!**

☎ +49 3581 4399392 📱 +49 171 3387311  
✉ info@frank-krell.de



**FRANK KRELL**  
Consulting und Training

📍 Christian-Heuck-Str. 36  
02827 Görlitz  
☎ +49 3581 4399392  
📱 +49 171 3387311  
✉ info@frank-krell.de  
🌐 www.frank-krell.de