



Results  
through **people**



WHITEPAPER – EXECUTIVE INSIGHTS



# Leadership Skills im Wandel: Fähigkeiten, die Führungskräfte heute brauchen

# Executive Summary

Wenn die Welt sich verändert, verändern sich auch die Parameter für Unternehmen.

Krisen sind kein Ausnahmezustand, sondern treten immer wieder auf – und immer wieder müssen Führungskräfte adäquat darauf reagieren. Andere, teils komplett neue Führungskompetenzen werden wichtig. Diese Leadership Skills zuverlässig in Kandidaten zu identifizieren und zu entscheiden, welche Führungskraft die Voraussetzungen für echte Exzellenz besitzt, ist eine der wichtigsten Weichen auf dem Weg zum langfristigen unternehmerischen Erfolg.

In diesem Whitepaper beschreibt EO Executives die 5 Leadership Skills, die sich während der Arbeit mit zahlreichen Unternehmen und Führungskräften als essentiell für einen exzellenten Führungsstil im Jahr 2023 herausgestellt haben. Diese Leadership Skills sind:

- Emotions-Management
- Krisenmanagement-Skills
- Digitale Anpassungsfähigkeit
- Diversity Management
- Ein agiles Mindset

Jeder dieser Skills wird von EO Executives **definiert** und in den **Kontext** der letzten Jahre eingeordnet. Dabei wird insbesondere auf die verschiedenen Teilaspekte, aus denen sich die Kompetenz zusammensetzt, und ihre jeweilige Gewichtung eingegangen.

Zusätzlich hat EO Executives zu jedem Leadership Skill ein **detailliertes Fragen-Set** entwickelt, das von Personalentscheidern für ein Assessment der jeweiligen Fähigkeit genutzt werden kann.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, das vollständige Whitepaper zu lesen und sich eingehend mit den 5 zentralen Leadership Skills auseinanderzusetzen, die für einen modernen Führungsstil unverzichtbar sind. Wir würden uns freuen, wenn unsere Fragen-Sets Ihnen beim Assessment weiterhelfen können. EO Executives steht Ihnen gerne als erfahrener Partner zur Seite, um Sie bei der erfolgreichen Besetzung freier Führungspositionen zu unterstützen.

# 01 Einleitung



## Die verlässlichste Konstante ist die Veränderung, und unsere Welt verändert sich rasant.

Unternehmen müssen sich fortwährend anpassen, um Erfolg zu haben. Führungskräfte haben dabei eine zentrale Rolle, denn Erfolg und Misserfolg eines Projekts hängen unmittelbar von seinem Leader ab.

Welche Eigenschaften lassen eine gute oder gar exzellente Führungskraft aus der Masse herausstechen? Je nachdem, wen man fragt – und wann – gibt es auf diese Frage immer wieder neue Antworten.

In diesem Whitepaper benennen wir die **5 Eigenschaften**, die uns in zahllosen Gesprächen mit Kunden und Kandidaten heute verstärkt begegnen. Diese Eigenschaften sind Aspekte, die Unternehmen vermissen, wenn Führungskräfte Erwartungen nicht mehr erfüllen und eine Trennung erforderlich wird. Und es sind Aspekte, auf die Vorstände, Geschäftsführer und Personalverantwortliche heute stärker

achten, wenn Sie uns als Berater beauftragen, eine Führungsposition neu – und besser – zu besetzen.

Aufgrund unserer mehr als 25-jährigen Erfahrung als Personalberater erkennen wir, wie sehr sich die wichtigen Themen im Lauf der Jahre verändert haben. Außerdem ist bemerkenswert, dass es trotz aller internationaler Unterschiede doch in vielen Ländern eine ähnliche Entwicklung gibt, welche Eigenschaften heute stärker ins Zentrum rücken.

Zu jeder der 5 Führungskompetenzen, auf die es unserer Erfahrung nach ankommt, finden Sie in diesem Paper eine ausführliche Definition. Zusätzlich haben wir ein **Fragen-Set** entwickelt, das Personalverantwortliche für ein erstes Assessment im Auswahlprozess für eine neue Führungskraft nutzen können.

## 02 Krisen gab es immer

Die Coronakrise und die damit verbundenen Lockdowns haben viel verändert.

**Nicht zuletzt bei den Führungskompetenzen, die als wichtig erachtet werden. Es ist leicht, in das Narrativ zu verfallen:**

„So schnell und stark wie heute hat sich die Welt noch nie gewandelt.“ In über 25 Jahren als Berater und vor dem Hintergrund tausender erfolgreicher Platzierungen wissen wir aber: Tatsächlich sind und waren Krisen und Veränderungen immer ein absolut normaler Umstand in Unternehmen.

Erinnern Sie sich zum Beispiel an die Situation vor 10 Jahren, also im Jahr 2013: Damals wie heute war die Welt von komplexen Herausforderungen geprägt, die auch die Wirtschaft betrafen.



Die NSA-Affäre sorgte für Besorgnis bei vielen Unternehmen, da ihre Daten möglicherweise nicht mehr sicher waren.



Schuldenkrisen in der Eurozone – vor allem in Griechenland – und die Nachwirkungen der Finanzkrise von 2008 belasteten die Wirtschaft.



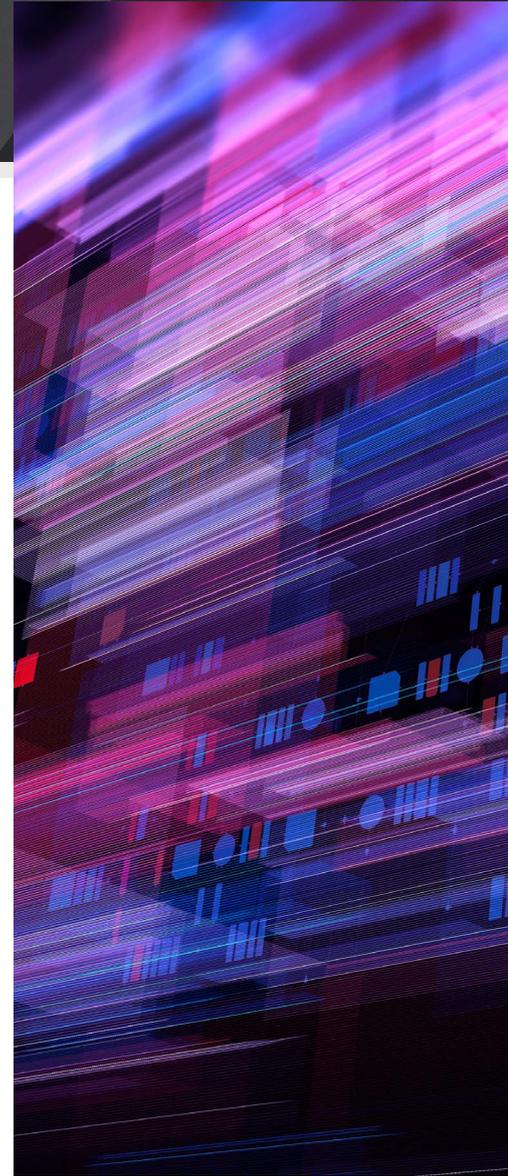
Technische Neuerungen wie Cloud-Computing, Mobile Payments und Big Data Analytics veränderten die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen.



Die einsetzende Flüchtlingskrise, der Arabische Frühling, erste Diskussionen um den Brexit und die Aufstände in der Türkei hatten Auswirkungen auf die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den betroffenen Ländern und anderen Staaten.



Unruhen in der Ukraine, Thailand, Brasilien und Venezuela führten in den betroffenen Ländern zu einer generellen Instabilität.



# Welche Leadership Skills waren 2013 wichtig?

## Welche Kompetenzen erachteten Experten 2013 als wichtig, um trotz der Veränderungen erfolgreich zu führen?

Eine zentrale Bedeutung kam der sogenannten **Emotionalen Intelligenz** zu, also der Fähigkeit, emotionale Belange wahrzunehmen und empathisch darauf zu reagieren. Auch die persönliche innere Einstellung wurde stark betont: Ein guter Leader sollte ein Teamplayer sein, andere aufbauen und stetig nach Selbstverbesserung streben. Daneben wurden auch „klassische“ Führungskompetenzen wie **Ergebnisorientierung und strategisch-analytisches Denken** in den Vordergrund gerückt. Ein konkretes Beispiel ist das Cluster-Modell von Jack Zenger und Joe Folkman, welches 2013/2014 entstand.<sup>1</sup> Es identifiziert die folgenden Kompetenzgebiete als maßgeblich für eine erfolgreiche Führung:

- Ergebnisorientierung
- Veränderungen vorantreiben
- Charakter
- Interpersonelle Fähigkeiten
- Individuelle Fähigkeiten

Jack Zenger und Joe Folkman haben ihr Modell seit 2013 nicht verändert, auch nicht unter dem Druck der Coronakrise. Das ist jedoch nicht die Regel: Die Vorkommnisse des Jahres 2020 führten in Unternehmen generell zu einem Umdenken, welche Eigenschaften einen guten Leader ausmachen.

## Welche Leadership Skills rückten durch Covid in den Vordergrund?

Der Einschnitt durch den Beginn der Corona-Pandemie 2020 war ungewohnt rasch und

betrifft fast alle Branchen gleichermaßen.

Besonders intensiv erlebten viele Unternehmen den Lockdown. Entsprechend viel Aufmerksamkeit erfuhr in der Corona-Zeit die Fähigkeit, als Führungskraft **mit dem Digitalen umgehen zu können**. Im Vergleich zur Zeit vor 2020 hat sich diese Entwicklung noch einmal beschleunigt: digitale Technologien sind in jeder Abteilung und in jeder Tätigkeit angekommen.

Daneben war ein **souveränes Krisenmanagement** während der Geschehnisse um Covid-19 elementar. Außerdem scheint das persönliche Mindset seit 2020 einen weiteren Bedeutungszuwachs zu erleben.

Einen spannenden Einblick, welche Kompetenzen insbesondere Interim Manager während der Krise in Projekten in über 2.000 Unternehmen als wichtig erlebten und erleben, bietet der **Interim Management Report**. In 2023 wurden 2.145 Interim Manager von EO Executives nach den Erfahrungen und Eindrücken gefragt, die sie in verschiedensten Rollen und Unternehmen sammeln konnten – inklusive der Leadership Skills, die ihnen dabei weiterhalfen.

Interim Manager arbeiten in kurzer Zeit für viele Unternehmen und haben darum einen einzigartigen und tiefen Einblick in aktuelle Entwicklungen. Der Interim Management Report, der alle zwei Jahre herausgegeben wird, setzt regelmäßig mehrere tausend Erfahrungen von Interim Managern aus aller Welt miteinander in Bezug. So entsteht ein aufschlussreiches Gesamtbild, aus dem sich Krisenherde, Trends, Prognosen, mögliche Lösungen und eben auch momentan unverzichtbare Führungskompetenzen extrahieren lassen.

## Welche Faktoren sind heute ausschlaggebend?

Wie jede Krise hat die Corona-Pandemie nachhaltige Veränderungen bewirkt, auf die Führungskräfte adäquat reagieren mussten und müssen. Diese Veränderungen sind jedoch kein Ausnahmezustand, sondern Teil der globalen Entwicklung, die Unternehmen schon immer beschäftigt und verändert hat.

Natürlich sind die Auswirkungen von Covid-19 einzubeziehen, wenn es darum geht, was eine moderne Führungskraft heute können muss. Doch dabei darf das sich stetig wandelnde Gesamtbild nicht ignoriert werden. Die Corona-Pandemie ist nur ein Faktor unter vielen. Andere konkrete Faktoren sind zum Beispiel:

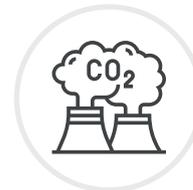


Das Institut der deutschen Wirtschaft identifiziert vier Themen als besonders disruptiv, nämlich:



### Digitalisierung

Rechtliche Unklarheiten und ein individuell sehr unterschiedliches Digitalisierungs-Level sind besondere Herausforderungen bei der Etablierung von digitalen Lösungen in Unternehmen.



### Dekarbonisierung

Um die Auswirkungen der Klimakatastrophe möglichst gering zu halten, muss die industrielle Erzeugung von CO<sup>2</sup> vermieden und, sofern möglich, umgekehrt werden.



### Demografie

Der demografische Wandel sorgt dafür, dass immer weniger junge Fachkräfte auf den Markt strömen. Unternehmen müssen Strategien entwickeln, um diesem Mangel zu begegnen.



### De-Globalisierung

Politische Konflikte führen zu immer mehr Handelsbarrieren, sodass der Export zunehmend erschwert wird.<sup>2</sup>

## Die Welt verändert sich fortlaufend.

**Und Führungskräfte müssen sich dynamisch darauf einstellen können.**

Wie sieht dieses Sich-darauf-Einstellen im Moment aus? Welche Skills fordern Unternehmen heute von herausragenden Führungskräften? Und wie kann ein Unternehmen feststellen, ob ein Kandidat diese Schlüsselkompetenzen auch tatsächlich mitbringt?

## 03 The 5 wichtigsten Leadership Skills 2023



### Welche Leadership Skills sind wegweisend für wirtschaftlichen Erfolg – oder für das wirtschaftliche Überleben von Unternehmen?

In unserer Arbeit haben sich **5 Leadership Skills** als besonders bedeutsam ergeben.

Die folgenden Abschnitte erläutern jede dieser Führungskompetenzen, benennen ihre Teilaspekte und bieten jeweils ein Fragen-Set für ein Assessment.

# 1. Emotions-Management<sup>3</sup>

Krisen und Umbrüche sind anstrengend. Das gilt für alle Mitarbeitende, Führungskräfte oder Inhaber gleichermaßen.

**Viele Führungskräfte sind zwar fachlich gut auf solche Situationen vorbereitet – letztlich entscheidend ist jedoch das Management der Emotionen, die mit Veränderungen einhergehen.**

Nur, wer die Fähigkeiten für ein gutes Emotions-Management besitzt, kann zuverlässig und situationsunabhängig Eigenschaften wie Resilienz, Konfliktfähigkeit und Offenheit an den Tag legen und ein Unternehmen sicher durch eine Krise führen. Leadership beginnt im eigenen Inneren.

Im Umgang miteinander bedeutet ein gutes Emotions-Management, die Emotionen des anderen wahrzunehmen und empathisch darauf

zu reagieren. Wer Emotionen managen kann, kann leichter zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen und Konflikte lösen. Emotions-Management ist wichtig, um ein konstruktives Arbeitsklima zu schaffen.

Beim Emotions-Management liegt der Fokus jedoch nicht nur auf dem Gegenüber, sondern auch auf der Führungskraft selbst. Ein kompetenter Leader ist sich der eigenen emotionalen Bedürfnisse bewusst und reguliert sich dahingehend. Er sorgt dafür, dass seine Gefühle seinen Zielen nicht im Weg stehen, sondern sie unterstützen – zum Beispiel in Sachen Motivation.

## Emotions-Management bedeutet mehr als ein gutes Miteinander

**Emotions-Management wurde im Lauf der letzten 10 Jahre fast immer als zentrale Führungskompetenz genannt.**

Nur im ersten Jahr der Corona-Pandemie rückte dieser Skill in den Hintergrund, da die digitale Anpassungsfähigkeit das Spotlight beanspruchte. Ein gutes Emotions-Management gilt als absoluter Basis-Skill in Führungspositionen. Doch Emotions-Management ist nicht gleich Emotions-Management.

**Hinter dem Begriff verbergen sich verschiedene Teilaspekte, die nicht immer die gleiche Beachtung finden.**

Oft werden nur Aspekte des zwischenmenschlichen Umgangs genannt – oder nur die Fähigkeit, zu motivieren und zu inspirieren. In den letzten Jahren hat dieses Bild begonnen, sich zu verschieben: Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Networking und vor allem Selbsterkenntnis haben an Bedeutung gewonnen.<sup>5</sup>



**Das folgende Fragen-Set kann Ihnen dabei helfen, einen Kandidaten hinsichtlich eines guten Emotions-Managements zu beurteilen.**

## **Persönliches** Emotions-Management

- Können Sie uns von einer herausfordernden Situation erzählen, die ein ausgeprägtes Verständnis Ihrer eigenen Gefühle und Werte erforderte? Was haben Sie über sich gelernt?
- In welcher Form reflektieren Sie sich selbst in Ihrer Führungsrolle?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der es Ihnen schwerfiel, die Fassung zu bewahren und effektive Entscheidungen zu treffen. Wie haben Sie das gemeistert?

## **Zwischenmenschliches** Emotions-Management

- Nennen Sie ein Beispiel für eine schwierige zwischenmenschliche Situation, die Sie als Führungskraft erlebt haben. Wie haben Sie sie gemeistert und was war das Ergebnis?
- Wie zeigen Sie Einfühlungsvermögen und Verständnis gegenüber Ihren Teammitgliedern? Können Sie ein konkretes Beispiel für eine Situation nennen, in der Sie diese Eigenschaften unter Beweis gestellt haben?
- Beschreiben Sie Ihre Taktik für den Aufbau und die Pflege solider Beziehungen. Wie fördern Sie Vertrauen und offene Kommunikation?

## Konstruktives Arbeitsklima

- Wie erhalten Sie Feedback, um sich als Führungskraft zu verbessern? Suchen Sie aktiv danach? Was war das letzte Feedback, das Sie erhalten haben, und wie haben Sie darauf reagiert?
- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie Ihren Führungsstil anpassen mussten, um den Bedürfnissen und Persönlichkeiten Ihrer Teammitglieder gerecht zu werden. Was haben Sie verändert?
- Wie gehen Sie mit Konflikten innerhalb Ihres Teams um? Wie berücksichtigen Sie dabei die individuellen Emotionen und Perspektiven?

## Emotionen unter Druck managen

- Erzählen Sie uns von einer Entscheidung, bei der Sie sowohl rationale als auch emotionale Faktoren berücksichtigen mussten. Wie konnten Sie beides vereinen?
- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Emotionen Ihr Urteilsvermögen nicht vernebeln, wenn Sie kritische Entscheidungen unter hohem Druck treffen müssen?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie Ihr Team zu Höchstleistungen motiviert haben. Wie haben Sie das geschafft?



## 2. Krisenmanagement-Skills

### Krisen sind keine Ausnahmesituationen: In Unternehmen sind sie immer präsent.

**Krisen tauchen in Unternehmen immer wieder auf – sie sind keine Ausnahmesituationen, sondern Ausdruck einer sich permanent verändernden Welt.**

Das zu verstehen, ist ein zentraler Aspekt für gute Krisenmanagement-Skills. Eine kompetente Führungskraft weiß, dass gutes Krisenmanagement nicht bedeutet, Krisen völlig zu vermeiden. Es geht darum, die negativen Auswirkungen der Krise einzudämmen und gleichzeitig das Unternehmen langfristig zu stärken.

Welche Teilaspekte gehören außerdem zu einem gelungenen Krisenmanagement? Eine Führungskraft muss Krisen antizipieren können.

Dazu muss sie nicht nur auf dem Laufenden bleiben, was neue Entwicklungen und Trends anbelangt. Sie muss auch über die nötige Erfahrung verfügen, um die Informationen richtig einzuordnen und proaktiv zu handeln.

Daneben ist eine gute Selbst-Führung unabdingbar. Gerade in der Krise muss eine Führungskraft Anpassungsfähigkeit und Resilienz beweisen. Die Fähigkeit der Selbst-Führung steht in enger Verbindung mit einem weiteren Teilaspekt, nämlich, auch in schwierigen Zeiten das Team sicher führen und flexibel halten zu können. Es gilt, negative Einflüsse von außen abzuschirmen und trotz Hindernissen für eine produktive Arbeitsatmosphäre zu sorgen.

### Krisenmanagement neu definiert: Mehr als Anpassung und Resilienz

**Wie das Kapitel „2. Krisen gab es immer“ betont, waren Führungskräfte schon lange vor 2020 permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert.**

Verstärkt wird die Fähigkeit zum erfolgreichen Krisenmanagement jedoch besonders seit dem Beginn der Corona-Pandemie thematisiert. Spätestens seit dieser allumfassenden Krise ist klar: Krisen brauchen keine hochspezialisierten Krisen-Experten; vielmehr braucht wirklich jede Führungskraft Krisen-Kompetenz.

Fast immer wird diese Krisen-Kompetenz jedoch auf den Aspekt der Anpassungsfähigkeit (engl. adaptability) oder den Aspekt der Resilienz beschränkt. Antizipation vor und Innovation während der Krise werden selten hervorgehoben.

Die besondere Schwierigkeit der Teamführung während einer Krise wird quasi nie benannt. Ein Leader sollte jedoch alle diese Qualitäten besitzen – Anpassungsfähigkeit, Resilienz, die Fähigkeit zur Antizipation, Innovationsfähigkeit, und die Fähigkeit zur Teamführung trotz Herausforderungen – um Krisen verlässlich meistern zu können.

# Krisenmanagement-Skills: Assessment Fragen



**Besitzt eine Führungskraft die Skills, um ein Unternehmen auch in Krisenzeiten erfolgreich managen zu können? Die folgenden Fragen bieten einen guten Ansatzpunkt für ein Assessment.**

## **Krisen** antizipieren

- Können Sie eine Situation beschreiben, in der Sie in einer Führungsrolle eine mögliche Krise vorausgesehen haben? Wie haben Sie sich vorbereitet?
- Wie halten Sie sich über aktuelle Nachrichten auf dem Laufenden? Können Sie ein Beispiel dafür nennen, wie Sie auf Grundlage von Nachrichten proaktiv gehandelt haben?
- Nennen Sie einen Fall, in dem Sie Präventivmaßnahmen umgesetzt haben, um negative Krisenfolgen zu verhindern. Hatten Sie den gewünschten Erfolg?

## **Adaptiv** mit Krisen umgehen

- Erzählen Sie uns von einer Situation, in der Sie Ihre Strategie aufgrund einer Krise oder sich ändernder Umstände anpassen mussten. Welche Entscheidungen haben Sie getroffen?
- Wie schaffen Sie in Ihrem Team während einer Krise den Spagat zwischen Flexibilität und Agilität einerseits und Stabilität und Belastbarkeit andererseits?
- Nennen Sie ein Beispiel für eine Situation, in der Sie unter Druck schwierige Entscheidungen treffen und dabei die langfristigen Auswirkungen auf das Unternehmen berücksichtigen mussten. Wie ist Ihnen das gelungen?

## Kommunikation & Team-Management während Krisen

- Wie kommunizieren Sie während einer Krise effektiv mit Ihrem Team und anderen Interessengruppen? Können Sie Ihre Kommunikationsstrategie an einem realen Beispiel verdeutlichen?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie Ihre Teammitglieder während einer schwierigen Phase erfolgreich motivieren konnten. Wie haben Sie Konzentration und Arbeitsmoral im Team aufrechterhalten?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie Verantwortlichkeiten spontan delegieren mussten. Wie haben Sie dafür gesorgt, dass Ihre Teammitglieder in der Lage sind, die Verantwortung zu übernehmen?

## Aus Krisen lernen

- Welche Maßnahmen unternehmen Sie, um Ihren Umgang mit einer Krise im Nachhinein zu reflektieren?
- Können Sie ein Beispiel für eine bewusste Veränderung nennen, die Sie auf Grundlage Ihrer Erfahrungen in einer früheren Krise umgesetzt haben?
- Wie sorgen Sie dafür, dass Ihr Team aus vergangenen Krisen lernt und auf künftige Krisen gut vorbereitet ist?



## 3. Digitale Anpassungsfähigkeit

**Die fortschreitende Digitalisierung hat in den letzten Jahrzehnten großen Einfluss auf Unternehmen gehabt. Es haben sich neue digitale Geschäftsmodelle ergeben; bereits etablierte Branchen mussten ihre Arbeitsweise anpassen.**

Wenn es jedoch um die Interpretation dieser Veränderungen geht, scheiden sich die Geister: Für die einen ist das Digitale ein Leadership Skill für sich – für die anderen lediglich ein neuer Rahmen für ihre althergebrachte Tätigkeit, der vielleicht Änderungen in Unternehmen, nicht aber an der Persönlichkeit von Führungskräften erfordert.<sup>8</sup>

Was dabei oft zu kurz kommt, ist der Fokus auf die spezielle innere Einstellung, die wir als digitale Anpassungsfähigkeit bezeichnen. Das digitale Zeitalter erfordert nämlich durchaus besondere Eigenschaften von Führungskräften. Welche sind das?

Ein guter Leader sollte IT-Affinität mitbringen und **flexibel auf technische Innovationen reagieren**. Momentan bedeutet das vor allem den **sinnvollen Einsatz von KI**. Es ist wichtig, zu

verstehen, wo die Chancen und wo die Grenzen von künstlichen Intelligenzen liegen. Eine Führungskraft sollte **Experimentierfreude** und echtes Interesse an technologischen Fortschritten mitbringen, muss sich aber auch damit auseinandersetzen, wie neue Tools gewinnbringend in den Arbeitsablauf integriert werden können.

Wie äußert sich diese Einstellung im Arbeitsalltag? Eine exzellente Führungskraft nutzt KIs und Co. einerseits selbst, um sich damit vertraut zu machen und ihre Arbeit zu optimieren.

Andererseits motiviert sie andere, dasselbe zu tun und den maximalen Nutzen aus digitalen Tools zu ziehen. Dabei muss die Führungskraft auch Entwicklungen bei Software im Auge behalten, die nicht unbedingt prestigeträchtig ist. So ist in vielen Branchen heute die Herausforderung zentral, ein Team remote erfolgreich zu führen – etwas, das erst durch Messenger-Dienste und die Verknüpfung von Office-Programmen über das Internet in dieser Form möglich wurde.

## Digitale Anpassungsfähigkeit: Aus Herausforderungen werden Chancen

Vor 2020 war die digitale Anpassungsfähigkeit nur eine Randnotiz bei der Charakterisierung eines guten Leaders.

Nach dem Ausbruch der Pandemie rückte sie jedoch in den Mittelpunkt. Die Lockdowns etablierten das Arbeiten aus dem Homeoffice, und

genau hier lag während des ersten Pandemie-Jahres der Hauptfokus, wenn es um Führungskompetenzen ging.

Seit 2021 löst sich diese Fokussierung allmählich. Das schnelle Reagieren auf die akute Krise wurde abgelöst von strategischen Überlegun-

gen zur digitalen Transformation.<sup>9</sup> Interessanterweise wurde und wird dabei oft entlang der vermeintlichen Konfliktlinie „Mensch vs. Computer“ gedacht.<sup>10</sup> Mehr Erfolg verspricht jedoch die Synergie von künstlicher und menschlicher Intelligenz. KI-Tools sind keine Konkurrenz oder

Bedrohung, sondern Hilfsmittel, die menschliche Arbeit verändern, jedoch nicht ersetzen werden. Wer künstliche Intelligenzen smart anzuwenden weiß, kann schnellere, gründlichere und effektivere Ergebnisse erzielen.

## Digitale Anpassungsfähigkeit: Assessment Fragen



Mit den folgenden Fragen können Sie feststellen, ob eine Führungskraft die notwendige digitale Anpassungsfähigkeit besitzt.

### Technologien bewusst wahrnehmen

- Wie bleiben Sie über die technologischen Fortschritte und Trends in Ihrer Branche auf dem Laufenden? Können Sie ein Beispiel dafür nennen, wie Sie dieses Wissen in eine wichtige Entscheidung einbezogen haben?
- Nennen Sie eine Situation, in der Sie neue Technologien oder digitale Tools in Ihrem Team oder Ihrer Organisation integriert haben, um die Produktivität zu steigern oder um strategische Ziele zu erreichen. Waren Sie erfolgreich? Was würden Sie in Zukunft anders machen?
- Wann haben Sie zuletzt ein neues digitales Tool ausprobiert? Um welches Tool handelte es sich und wie fanden Sie es?

## Digitale Transformation

- Beschreiben Sie ein Projekt zur digitalen Transformation, das Sie geleitet haben oder an dem Sie beteiligt waren. Was waren die wichtigsten Herausforderungen und wie haben Sie diese bewältigt? Welches langfristige Ergebnis konnten Sie erzielen?
- Wie bewerten Sie die potenziellen Auswirkungen neuer Technologien auf die Abläufe und das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens? Inwiefern setzen Sie neue Technologien bereits ein?
- Erzählen Sie von einem Fall, in dem Sie während eines digitalen Transformationsprozesses auf Widerstand oder Skepsis gestoßen sind. Wie sind Sie auf die Bedenken eingegangen?

## Datenbasierte Entscheidungen

- Wie nutzen Sie Datenanalysen, um Ihren Entscheidungsprozess zu unterstützen? Können Sie ein konkretes Beispiel dafür nennen, wie datengestützte Erkenntnisse Sie bei einer Entscheidung beeinflusst haben?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie erfolgreich Datenanalysen oder Business Intelligence Tools eingesetzt haben, um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Welche Maßnahmen haben Sie getroffen, und wie haben Sie deren Wirksamkeit überwacht?
- Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen mit dem Einsatz von Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) zur Erfolgsmessung. Was war Ihnen wichtig? Worauf werden Sie in Zukunft achten?

## Teamführung im digitalen Zeitalter

- Wie ermitteln Sie Bedürfnisse und Fähigkeiten Ihrer Teammitglieder in Bezug auf Technologie? Wie stellen Sie sicher, dass sie über die Ressourcen und das Wissen verfügen, um relevante Technologien effektiv zu nutzen?
- Wie fördern Sie eine Kultur der technologischen Neugierde und des Lernens in Ihrem Team?
- Wie vereinen Sie in Ihrer Führungsrolle Automatisierung und räumliche Distanz einerseits und menschliche Beziehungen und persönliche Interaktionen andererseits?



## 4. Diversity Management

Mit der Globalisierung trat auch das Thema Diversity immer mehr in den Vordergrund.

### **Diversity bedeutet jedoch nicht nur kulturelle oder ethnische Unterschiede.**

Auch Aspekte wie Alter, Behinderungen, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Familiensituation, Werdegang, geografische und soziale Herkunft sowie der Gesundheitszustand unterscheiden die Mitglieder eines Teams voneinander. Auf dem sogenannten Deep-Level kommen außerdem Faktoren wie persönliche Überzeugungen, Persönlichkeitseigenschaften, Wissen und Kompetenzen hinzu.<sup>11</sup>

Besonders oft ist Diversity momentan in Bezug auf verschiedene Generationen ein Thema. Unterschiedliche Werte und Lebenswelten sorgen für eine unterschiedliche Arbeitsmoral. Besonders ausgeprägt ist die Konfliktlinie

zwischen der Babyboomer-Generation und den Generationen Y (Millennials) und Z.

Unternehmen erkennen immer mehr, dass Diversity nicht nur eine ethische Verpflichtung ist, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Elementar hierfür ist eine Arbeitskultur, in der alle willkommen geheißen werden. Ein guter Leader versteht dies und kann höchst unterschiedliche Individuen konstruktiv **in einem Team vereinen**.

Dazu gehört auch, **Diskriminierung zu erkennen** und zu vermeiden. Das ist leichter gesagt als getan, denn Diskriminierung ist meistens nicht offensichtlich. Eine Führungskraft muss um die verschiedenen Arten von Diskriminierung wissen und sich bewusst machen, dass jeder Mensch – auch sie selbst – Vorurteile hat.

Der Schlüssel zur Vermeidung von Diskriminierung liegt in einer ehrlichen Selbstreflexion, und zwar durch jedes Mitglied des Teams. Das Ziel sind **Inklusion und faire Chancen für alle**. Es ist Aufgabe der Führungskraft, dieses Ziel mit dem Team zu teilen und dafür zu begeistern.

Außerhalb des eigenen Teams ist Diversity ebenfalls wichtig. Führungskräfte sollten über eine **hohe interkulturelle Kompetenz** verfügen. Auch in kulturell fremden Umgebungen muss ein Leader schließlich einen guten Eindruck hinterlassen und die eigenen Interessen durchsetzen können.

## Diversity-Management ist heute wichtiger denn je und stand als Leadership Skill vor 10 Jahren nicht so stark im Fokus wie heute.<sup>12</sup>

**Dabei ist und war das Management von Gruppen, die sich aus Menschen mit hoher Diversity zusammensetzen, schon immer ein essentieller Aspekt erfolgreicher Führung.**

Remote Work und politische Konflikte haben es in den vergangenen Jahren noch wichtiger gemacht. Die Etablierung von Remote Work schafft zusätzliche Unterschiede im Team, die es zu berücksichtigen gilt.

In Bezug auf Technik-Kompetenz, Hardware und die Fähigkeit zur Selbst-Organisation gibt es große Diskrepanzen zwischen den Mit-

arbeitenden, die ausgeglichen werden müssen. Außerdem muss einbezogen werden, dass Remote Work anfälliger für Missverständnisse im zwischenmenschlichen Bereich ist.

Die immer zahlreicheren politischen und sozialen Konfliktlinien können das Team spalten. Insbesondere in politischen und religiösen Fragen können sich die Fronten heute schnell verhärten und die Arbeit beeinträchtigen. Konfliktpotentiale müssen von der Führungskraft erkannt und Konflikte nach Möglichkeit vorgebeugt oder geschlichtet werden.





**Ist ein Kandidat für eine Führungsposition aufrichtig um Diversity bemüht, oder steckt dahinter mehr Schein als Sein? Die folgenden Assessment-Fragen können bei der Beurteilung helfen.**

## **Teams mit hoher Diversity führen**

- Wie fördern Sie Diversity in Ihrem Team oder Ihrem Unternehmen? Können Sie Beispiele für Initiativen oder Routinen nennen, die Sie eingeführt haben, um ein positives Arbeitsumfeld für alle zu schaffen?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie erfolgreich ein Team mit Personen unterschiedlicher Herkunft, Kultur oder Perspektive geleitet haben. Wie haben Sie die einzigartigen Stärken Ihrer Teammitglieder genutzt und eine kooperative Teamdynamik geschaffen?
- Wie stellen Sie sicher, dass alle Stimmen in Ihrem Team Gehör finden? Können Sie ein Beispiel dafür geben, wie Sie einen offenen Dialog unter Beteiligung aller Teammitglieder gefördert haben?

## **Diskriminierung bekämpfen**

- Welche Strategien nutzen Sie, um Ihre unbewussten Vorurteile zu erkennen und abzuschwächen?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie bestehende Routinen oder Richtlinien in Frage stellen mussten, die zu Vorurteilen führten oder die Vielfalt im Team einschränkten. Wie sind Sie an diese Herausforderung herangegangen und welche Veränderung haben Sie bewirkt?
- Wie ermutigen Sie Ihre Teammitglieder, ihre eigenen Vorurteile zu thematisieren? Können Sie Strategien nennen, die Sie im Team bereits einsetzen konnten, um das Bewusstsein für Vorurteile zu fördern und ihre Auswirkungen zu mildern?

## Interkulturelle Kompetenz

- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit kulturellen Unterschieden umgehen mussten. Wie haben Sie sich angepasst, um den unterschiedlichen kulturellen Normen und Werten gerecht zu werden?
- Wie fördern Sie die kulturelle Kompetenz in Ihrem Team? Wie räumen Sie kulturell bedingte Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg?
- Nennen Sie ein Beispiel, wie Sie die kulturelle Vielfalt in Ihrem Team bereits produktiv genutzt haben. Wie sind Sie konkret vorgegangen und was haben Sie gelernt?

## Mit Widerständen umgehen

- Wie gehen Sie mit Konflikten um, die aufgrund von Diversity entstehen? Können Sie Beispiele dafür nennen, wie Sie solche Konflikte in der Vergangenheit gelöst und dabei ein für alle respektvolles Arbeitsumfeld bewahrt haben?
- Beschreiben Sie eine Entscheidungssituation, in der sehr unterschiedliche Standpunkte und Interessen berücksichtigt werden mussten. Wie haben Sie sichergestellt, dass alle Perspektiven gehört wurden und sich jeder miteinbezogen fühlte?
- Wie gehen Sie mit Widerständen im Team um, wenn es darum geht, Diversity und Inklusion zu fördern?



## 5. Agiles Mindset

Veränderungen und Krisen gibt es immer – wer angemessen auf sie reagieren will, muss flexibel bleiben.

**Die Rückschau auf das Jahr 2013 mit all seinen Herausforderungen, welche wir in Kapitel 2 vorgenommen haben, hat in erster Linie eines verdeutlicht:** Veränderungen und Krisen gibt es immer – wer angemessen auf sie reagieren will, muss flexibel bleiben. Eine gute Führungskraft hat niemals „ausgelernt“. Vielmehr muss sie sich kontinuierlich anpassen.

Zu diesem agilen Mindset gehört in der heutigen Welt vor allem das Bewusstsein, dass sich Hierarchien abgeflacht haben. Statt bloßem Delegieren gilt es, **kollaborative Arbeit im Team** zu ermutigen. Dafür ist es wichtig, dass die Führungskraft selbst mit gutem Beispiel vorangeht und die Rahmenbedingungen schafft, dass alle Teammitglieder auf Augenhöhe miteinander kommunizieren können.

Mitarbeitende erfahren und erwarten heute zudem eine **größere Wertschätzung** ihrer Fähigkeiten. Das betrifft nicht nur die inhaltliche Ebene, sondern auch die Arbeitsbedingungen. Im Vergleich zu den älteren Generationen fordern Arbeitskräfte aus Generation Y und Z oft kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – und sind schnell bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn die Arbeitsbedingungen für sie nicht stimmen.

Wie sich diese (und andere) Entwicklungen fortsetzen werden, kann niemand mit Sicherheit sagen. Absolut zentral für ein agiles Mindset ist deswegen die **Bereitschaft, ein Leben lang dazuzulernen**. Nur Führungskräfte, die sich weiterbilden und dynamisch bleiben, werden auch in Zukunft die dann notwendigen Leadership Skills mitbringen.





## Führungsrollen wandeln sich – ein agiles Mindset passt sich an

**Dass erfolgreiche Führungskräfte ein agiles Mindset mitbringen sollten, ist schon lange bekannt, fand jedoch bis zur Corona-Pandemie meist nur Erwähnung in detaillierten Modellen.**

Sich immer wieder anpassen und auf neue Anforderungen einstellen zu können, galt eher als impliziter Aspekt anderer Leadership Skills und weniger als eigenständige Fähigkeit.

Außerdem wurde die Agilität vor 2020 eher im Output (Innovation, Kreativität) als im Inneren (Lernbereitschaft) gesucht. Der Fokus wurde nicht darauf gelegt, ob eine Führungskraft sich selbst weiterentwickeln kann, sondern darauf, ob sie das Unternehmen weiterentwickeln kann.

Die individuelle Weiterentwicklung ist aber die Grundvoraussetzung für eine dauerhafte

Weiterentwicklung des Unternehmens. Ohne persönliches Wachstum fehlen einer Führungskraft Wissen und Fähigkeiten, um ein Unternehmen auch in 10 Jahren noch zeitgemäß zu führen.

Die Umwälzungen durch Covid-19 haben ein agiles Mindset in den letzten Jahren wieder wichtiger werden lassen. Dabei tauchten insbesondere in der Anfangszeit der Pandemie in vielen Modellen Merkmale wie „Ehrlichkeit“, „Bescheidenheit“ oder „Vertrauenswürdigkeit“ auf.

Generell erfährt die ganzheitliche persönliche Eignung mehr Beachtung. Eine moderne Führungskraft sollte heutzutage nicht nur Resultate erzielen, sondern auch Partner und Vorbild für ihr Team sein.



**Besitzt eine Führungskraft ein agiles Mindset? Bringt sie die Dynamik mit, um sich fachlich wie menschlich immer wieder auf neue Situationen einstellen zu können? Die folgenden Fragen können Sie für ein Assessment nutzen.**

## **Kollaboration**

- Können Sie ein Beispiel für ein Projekt nennen, bei dem Sie aktiv die Zusammenarbeit mit anderen Personen, Teams oder Unternehmen gesucht haben? Wie haben Sie die Kooperation gefördert und welchen Mehrwert konnten Sie dadurch erzielen?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit Differenzen zwischen Partnern zurechtkommen mussten. Wie konnten Sie den Konflikt lösen und gleichzeitig eine positive und produktive Beziehung aufrechterhalten?
- Wie fördern Sie Zusammenarbeit in Ihrem Team bzw. Ihrem Unternehmen? Können Sie spezifische, von Ihnen bewusst eingesetzte Strategien zur Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit nennen?

## **Aufbau von Beziehungen & Stakeholder Management**

- Berichten Sie von einem Beispiel, wie Sie Beziehungen zu Interessengruppen aufgebaut haben. Wie haben Sie Vertrauen aufgebaut und die Beziehungen gepflegt? Welche Ziele konnten Sie gemeinsam erreichen?
- Wie identifizieren Sie externe Partner oder Interessengruppen, die ergänzende Fähigkeiten oder Ressourcen einbringen können? Wie gehen Sie mit diesen um?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie Meinungsverschiedenheiten mit Interessenvertretern durch effektive Kommunikation beseitigen konnten. Wie haben Sie eine gemeinsame Basis gefunden?

## Neue Arbeitsmentalität

- Wie haben sich Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitern verändert?
- Wie sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich in ihrer Arbeitsumgebung wertgeschätzt fühlen? Welche Möglichkeiten nutzen Sie für ein Assessment der Mitarbeiterzufriedenheit?
- Können Sie ein Beispiel geben, wie Sie erfolgreich auf die Bedürfnisse eines Teammitglieds eingegangen sind, um eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen und gleichzeitig die Teamziele zu erreichen?

## Lernbereitschaft

- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie sich einer neuen Herausforderung gegenübersehen. Wie haben Sie sich Fähigkeiten und Kenntnisse angeeignet, um die Herausforderung zu meistern?
- Wie motivieren Sie Ihr Team dazu, etwas Neues zu lernen? Können Sie ein Beispiel geben, wie Sie Ihr Team dazu gebracht haben, sich in einem Bereich weiterzubilden?
- Welche Ziele haben Sie sich selbst gesetzt, um Ihre eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern? Welche Strategien nutzen Sie, um Ihre persönliche Entwicklung voranzutreiben?



## 04 Fazit

Unsere Welt verändert sich – und mit ihr zugleich die Bedingungen, unter denen Unternehmen agieren.

**Das heißt natürlich auch, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte immer wieder ändern müssen.**

Die momentan 5 wichtigsten Leadership Skills, die sich in unserer Arbeit mit zahlreichen Unternehmen und Kandidaten für Führungspositionen herauskristallisiert haben, sind:

- Emotions-Management,
- Krisenmanagement-Skills,
- digitale Anpassungsfähigkeit,
- Diversity-Management und ein
- agiles Mindset.

All diese Skills haben ihre Wurzeln in einer gemeinsamen Grundeigenschaft: Anpassungsfähigkeit (engl. adaptability) Egal, um welchen Bereich es geht, eine Führungskraft muss sich immer wieder an die aktuelle Situation anpassen und sich wichtige neue Kompetenzen aneignen.

Den Human Resources fällt die extrem wichtige Aufgabe zu, Kandidaten hinsichtlich ihrer Kompetenzen und ihrer generellen Anpassungsfä-

higkeit einzuschätzen. Diese Aufgabe verlangt einiges: Zunächst müssen die für die Position wichtigen Skills bestimmt werden. Dann folgt die Herausforderung, die Kandidaten fair, gründlich und verlässlich hinsichtlich dieser Skills zu beurteilen.

Doch auch nach dem Einstellungsprozess sollten Unternehmen ihre Führungskräfte im Hinblick auf Leadership Skills fördern und fordern. Nur Führungskräfte, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen, werden auch in Zukunft sicher und erfolgreich führen können.

Hier ist ebenfalls die HR-Abteilung gefragt, Bedarfe zu ermitteln und Strategien zu finden, um ihre Führungskräfte gezielt weiterzubilden und zu unterstützen.

Es würde uns freuen, wenn wir Ihnen beim Assessment mit unserer Definition der momentan 5 wichtigsten Leadership Skills und den 5 korrespondierenden Fragen-Sets weiterhelfen können.



Results  
through people

## Executive Search & Interim Management



Unsere Mission ist es, unsere Kunden dabei zu unterstützen, **das beste Führungsteam** aufzubauen, das sie jemals hatten.

**Erfolge in Unternehmen werden von Menschen gemacht. Führungskräften kommt dabei eine besonders bedeutende Rolle zu.**

Unsere Mission ist es, unsere Kunden dabei zu unterstützen, das beste Führungsteam aufzubauen, das sie jemals hatten.

Dazu bringen wir Berater, die gleichzeitig sehr individuelle wie auch spezifische Kenntnisse besitzen, mit unseren Kunden zusammen. Unsere Berater sind Experten in ihren jeweiligen Branchen und Funktionsbereichen. Durch die hohe Expertise unserer Berater stellen wir sicher, dass erfolgskritische Führungspositionen rasch, dauerhaft und erfolgreich besetzt werden.

Neben kompetenten Beratern besteht unser Team aus engagierten Researchern und Mitarbeitern – und jeder bringt in die Suche nach der perfekten Führungskraft seine umfassenden Kenntnisse ein. Unser einzigartiger methodischer Ansatz, executive-intro®, sorgt dafür, dass unsere Kandidaten nicht nur in fachlicher Hinsicht überzeugen, sondern auch auf

zwischenmenschlicher Ebene eine langfristige Bereicherung für das Führungsteam und das Unternehmen darstellen.

**Wir bezeichnen das als „Perfect Match“.**

EO Executives wurde 1997 gegründet und ist heute in sechs Ländern weltweit mit insgesamt 33 Standorten präsent. Wir besetzen Positionen sowohl durch fest angestellte Führungskräfte und Experten wie auch durch rasch verfügbare Interim Manager für befristete Aufgaben und Projekte. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden mit weiteren Beratungsleistungen rund um das Thema Executive Search, Interim Management und Leadership Development.

**EO International GmbH**

Pantaleonswall 27  
50676 Cologne

**Phone:** +49 221 / 888 216 50

**E-Mail:** deutschland@eoexecutives.com

**Internet:** www.eoexecutives.com

# Referenzen

<sup>1</sup> Einen Überblick zum Cluster-Modell bietet der Artikel [„Forscher entdecken die Rezepte für herausragende Führung“](#) von Frank Scheelen, in: Computerwoche 2019 1-3.

<sup>2</sup> Vgl. [Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen](#), IW-Studie, 2021.

<sup>3</sup> Oft wird auch der Begriff „Emotionale Intelligenz“ oder „EQ“ benutzt, um dieses Fähigkeiten-Set zu beschreiben. Wegen der wissenschaftlichen Kontroverse um den Begriff haben wir uns entschieden, auf ihn zu verzichten.

<sup>4</sup> Diese vorübergehend veränderte Schwerpunktsetzung demonstriert beispielsweise der Artikel [„Leadership Lessons From A Year Of Covid-19“](#) von Bill Fischer, in: Forbes, 26.03.2021.

<sup>5</sup> Beispielhaft für diese Entwicklung sind z. B. Artikel wie [„6 Leadership Skills You Need for Business Success“](#) der Harvard Business School oder [„The 8 key leadership skills you need to know in 2023“](#) des International Institute for Management Development (IMD). Beide Artikel wurden am 19. Juli 2023 abgerufen.

<sup>6</sup> So zum Beispiel im Artikel [„7 Leadership Traits For The Post COVID-19 Workplace“](#) von Dana Brownlee, in: Forbes, 07.05.2020, als „#5 Flexibility and Adaptability“.

<sup>7</sup> Eine Ausnahme ist Bill Fischer in [„Leadership Lessons From A Year Of Covid-19“](#) in: Forbes, 26.03.2021.

<sup>8</sup> Letztere Position vertreten beispielsweise Paul Leinwand und Mahadeva Matt Mani in ihrem Artikel [„Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation“](#), in: Harvard Business Review, 26.03.2021.

<sup>9</sup> Viele konkrete Beispiele liefern Leinwand und Mani ebenda.

<sup>10</sup> Diese Konfliktlinie – und eine mögliche Lösung – zeigen z. B. Paul Leinwand et al. in [„6 Leadership Paradoxes for the Post-Pandemic Era“](#), in: Harvard Business Review, 23.04.2021.

<sup>11</sup> Mehr Informationen zum Thema Diversity bietet der EO-Blogbeitrag [„Diversity – WHAT?“](#), 06.03.2023.

<sup>12</sup> Beispielsweise wird Diversity-Management im Cluster-Modell von Zenger und Folkman (s. „2.1 Welche Leadership Skills waren 2013 wichtig?“) nicht als Führungskompetenz benannt, obwohl es bereits vor 2013 als Leadership Skill thematisiert wurde, vgl. z. B. die DDI-Publikation [Ready-Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges. Global Leadership Forecast 2014 | 2015](#), veröffentlicht 2011.

<sup>13</sup> Beispielsweise setzen die DDI-Publikation [Ready-Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges. Global Leadership Forecast 2014 | 2015](#) und das Modell von Zenger und Folkman hier Schwerpunkte.

