

## Die ‚weichen‘ Führungs-Skills im Beteiligungs-Management. Hemmschuh oder Wachstumsbeschleuniger?

### Teil III: ‚Weiche‘ Führungs-Potenziale zum Wachstumsmotor ausbauen

- Die Rolle des Kapitalgebers als Führungsinstanz definieren
- Entwicklung der weichen Führungsskills: Die Chancen nutzen statt in Dilemma-Denken verharren
- Entwicklungs-Maßnahmen für Portfoliomanager
- Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und –teams in Beteiligungsunternehmen

***Hinweis:** Die in der Folge aufgezeigten Konzepte und Maßnahmen geben einen Überblick über die Bandbreite relevanter Möglichkeiten. Konzepte und Maßnahmen werden spezifisch auf die Bedürfnisse der Beteiligungs- und Portfolio-Unternehmen zugeschnitten*

## Teil III: Maßnahmen – ‚Weiche‘ Führungs-Potenziale nachhaltig ausbauen

### Die Rolle des Kapitalgebers als Führungsinstanz definieren

Lücken in den Kompetenzen blockieren das Wachstum. Sie sind mit effektiven Ansätzen zu schließen, das sollte nach den in Teil I und Teil II aufbereiteten Erfahrungswerten außer Frage stehen. Die zentralen Fragen, die im Kontext des Beteiligungsmanagements zu klären sind, lauten: „Wer hat die Führung, wer kann die Lücken schließen und welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung?“

Die Frage, wer die Führung hat, entscheidet der Kapitalgeber. Er hat eine bewusste Entscheidung zu treffen, wie umfassend er seinen Führungsanspruch definiert. Basiert sein Grundverständnis auf einer Art „spray and pray“-Rolle, innerhalb derer der Investor sich darauf begrenzt, auf seine Rendite zu hoffen, ansonsten aber passiv bleibt? Sieht er sich eher in einer unterstützenden Rolle, in der er seine Aktivitäten auf die beratende Funktion im Rahmen einer Beiratstätigkeit (passiv-beratende Beiratsrolle) konzentriert, aber doch auf eine eher reaktive Haltung reduziert sieht? Oder agiert er als aktiver Begleiter der Führung des Beteiligungsunternehmens und definiert er seine Rolle als die des Beraters, der aktive Unterstützung in Führungs- und Veränderungsprozessen für das Portfoliounternehmen leistet? Folgt er der Idee der kooperativen Führung, auf deren Basis der Investor den Anspruch als Führungsgesellschaft verbindet? Die letztgenannte Rolle setzt als Besonderheit die Beherrschungsmehrheit voraus und ist – abgesehen von der Rolle der vollständigen Übernahme der Führung – als weitestgehende zu interpretieren.

Die folgenden Überlegungen gehen von den aktiven Rolleninterpretationen im Sinne des aktiven Begleiters und der kooperativen Führung aus. An oberster Stelle auf der Prioritätenliste steht das zu schaffende Bewusstsein sowohl beim Kapitalgeber als auch in der Firmenleitung des gekauften Unternehmens, dass die einseitige Orientierung an Finanzdaten nicht ausreicht. Die rein betriebswirtschaftliche Herangehensweise greift – wie in den vorausgegangenen Ausführungen dargelegt – viel zu kurz. Sie kann die angestrebten Wachstumsimpulse nicht setzen.

Unverzichtbar ist das gesamte Methoden-Tool-Kit des Change Managements, der jedoch von Führungsteams meist zu wenig beherrscht wird. Dies fängt bei der fehlenden Wahrnehmung von Stimmungen und versteckten Botschaften an: Die Antennen der Führungskräfte funktionieren nicht wirklich. Werkzeuge zum Umgang mit Widerständen gegen Veränderung, ein einheitliches Führungsverständnis im Führungsteam, ausgeprägte kommunikative Kompetenz und Überzeugungskraft sind ebenso wichtig wie eine gesunde Portion Emotionaler Intelligenz, die den selbstsicheren Umgang mit Emotionen der Mitarbeiter – auch ist zu oft nur eine Feststellung möglich: Fehlanzeige!

Wenn die zukünftige Ausrichtung des Portfoliounternehmens auf der Agenda steht, wird die fehlende Kompetenz zur Entwicklung einer sinnstiftenden, gemeinsam getragenen Vision und deren Untermauerung mit starken Werten spürbar. Wie ist das zu erklären? Technische Führungskräfte, Naturwissenschaftler, Ingenieure oder auch Kaufleute haben die Vermittlung der Vision und Unternehmenswerte in der Ausbildung ganz einfach nicht gelernt. Die eigene Entwicklung als Führungspersönlichkeit und die Entwicklung der Mitarbeiter kommt aus diversen Gründen zu kurz. Die auf den ersten Blick ganz eingängig erscheinenden Gründe ‚keine Zeit‘ oder ‚das Tagesgeschäft drückt‘ stehen ganz oben auf der Skala der beliebtesten Ausreden.

One-to-One Coaching, wird als Modeerscheinung angesehen, die – wenn überhaupt – nur diskret in Betracht gezogen wird. Männer, die auch in Führungsetagen von KMU's die Überzahl stellen, tun sich mit dem Vorurteil „auf der Couch“ Platz zu nehmen, auch im 2.0-Zeitalter sichtbar schwer.

Portfoliomanager nehmen diese Defizite als mühsame Angelegenheit wahr. Sie neigen deshalb traditionell zum Onboarding von Externen, welche die Geschäftsführung begleiten und machen die nächste Baustelle auf: Der Berater hat eine andere Agenda, die Problematik wird nur verlagert.

## **Entwicklung der weichen Führungsskills: Die Chancen nutzen statt in Dilemma-Denken verharren**

Stehen Führungskräfte und Portfoliomanager, die den Handlungsbedarf erkennen vor einer Zwickmühle, deren beiden Wahlmöglichkeiten nur unerwünschte Resultate versprechen? Die erste Wahlmöglichkeit heißt, „die Dinge laufen lassen, d.h. Nichts tun, die Situation im Beteiligungsunternehmen hinnehmen und auf das Prinzip Hoffnung setzen oder das Personal austauschen. Die Alternative erscheint ebenfalls unattraktiv: Entwicklungsmaßnahmen zu mehr Leadership, mehr Teamarbeit, besserer persönlicher Performance usw. einleiten, die Ergebnis allerdings zu spät kommen oder ganz zum Scheitern verurteilt sind. Sattelberger umschreibt die Situation in Bezug das Kompetenzfeld „Leadership“ anschaulich in einem Spiegelinterview (spiegelonline, 09.02.2012): „ Ich halte es für ein Phantasiegebilde, dass Leadership im Vorlesungssaal vermittelt oder gelernt werden kann. Lernen kann ich Managementtechniken wie Ziele setzen, Delegieren, Controlling und Marketing – aber nicht Leadership. Da kommt es darauf an, Zukunftsbilder zu schaffen, schwierigste Geschäftsprobleme zu meistern und Menschen emotional und nachhaltig für neue Strategie und Veränderungsprozesse zu gewinnen. Das kann man nicht kopflastig antrainieren. Man lernt es nur, wenn man im rauen Wasser der Realität Verantwortung trägt. Nicht in der Fallstudienarbeit.“

Es gibt also keinen konstruktiven Ausweg aus dem Dilemma? Um es nochmals auf den Punkt zu bringen: Die Leute benötigen die auch von Sattelberger eingeforderten Skills, sie benötigen schnell – „möglichst gestern“ – aber erworben werden können die Soft Skills nicht. Zumindest nicht im dreitägigen Intensivkurs mit einem Motivationstrainer oder im kostspieligen Leadership-Programm einer Business School.

Selbstverständlich gibt es Auswege zumindest für diejenigen, die bereit sind folgende Arbeitshypothesen zu akzeptieren:

- (1) Jede Führungskraft und jeder Portfoliomanager verfügt über einen Grundschatz an Soft Skills. Das Problem ist nicht die gänzliche Abwesenheit von Führungs-, Kommunikations- oder Teamfähigkeiten sondern mangelnde Übung im Umgang mit den eigenen Fähigkeiten.

Die professionelle Biographie der Verantwortlichen ist meist dadurch geprägt, dass sich ausgiebig und systematisch mit der Ausbildung fachlicher Fähigkeiten beschäftigt haben. Zur Ausbildung von Soft Skills in dem aktuell benötigten Umfang hatten sie – aus

unterschiedlichen Gründen, häufig ganz einfach, weil es dazu keine vernünftigen Angebote gab, keine oder zu wenig Möglichkeiten.

Den Führungskräften wie Portfoliomanagern geht es wie dem Autofahrer. Dieser hat durch den Führerschein die Grundskills für das Fahren auf Autobahnen, Landstraßen und geschlossenen Ortschaften erworben und baut diese durch Fahr-Erfahrungen ständig aus. Für besondere Situationen, etwa bei gefährlicher Witterung mit Nebel, Aquaplaning, Schnee und Eis, für das Fahren im Gelände oder auf der Rennstrecke fehlen ihm besondere Kenntnisse und gezielte Übung. Er kann sich in jeder dieser Situationen mit seinen Grundfähigkeiten zurechtfinden – aber eben nicht wirklich gut.

- (2) Die Anwendung der vorhandenen Soft Skills kann durch Übung deutlich verbessert werden.

Autofahrer mit guter Grundausbildung und dem entsprechenden Willen können sich für besondere Fahrsituationen weiterqualifizieren; übrigens ohne gleich an Benchmarks wie Stunt-, Rallye- oder Formel 1-Fahrern zu verzweifeln. Führungskräfte und Portfoliomanager haben es im übertragenen Sinn ständig mit Gefahrensituationen zu tun, sie müssen auch mal ‚off road‘ fahren oder auf die Rennstrecke. In Ihrem Kontext heißt die Gefahrensituation es z.B. „Konflikt im Führungsteam“. „Off road“ könnte z.B. „anders als bisher kommunizieren oder Vision entwickeln“ und „Rennstrecke“ könnte „Mitarbeiter in Veränderungsprozesse mitnehmen“ umgedeutet werden. Wer wollte erfahrenen Ingenieuren, Technikern, Kaufleuten, Naturwissenschaftlern usw. die Fähigkeit absprechen, sich mit etwas Reflektion und Übung sich für die besondere Situation nach dem Closing die notwendige Qualifikation zu verschaffen?

- (3) Die Aneignung neuer Soft Skills ist – Offenheit und vorhandener Lernwille vorausgesetzt – auch in vertretbarem Zeitrahmen möglich.

Lernen benötigt Zeit, das ist richtig. Die Lerngeschwindigkeit ist aber gerade bei den Menschen, die im „rauen Wasser der Realität Verantwortung tragen“ potentiell hoch weil sie zwei wesentliche Grundvoraussetzungen gerade für das intentionale Lernen erfüllt sind: Die Leute wissen genau, was sie wollen und fokussieren sich gezielt auf die erkannten Lernbedarfe. Der in der erlebten Realität verspürte Leidensdruck wirkt als Verstärker dafür, dass sie die Dinge, die sie im Lernprozess als richtig erkannt haben, umsetzen und im Zweifelsfall auch durchsetzen, erfolgreich neue Realitäten zu schaffen. Als Beispiel hierfür können Meetings genannt werden, die häufig ausufern und zu wenig Ergebnisse bringen. Wenn ein entschlossenes, leidgeplagtes Führungsteam ‚den Bogen raus hat‘, dies zu verändern, dann wird es die neu erworbene Fähigkeit mit gnadenloser Konsequenz zur Geltung bringen.

## Entwicklungs-Maßnahmen für Portfoliomanager

### Supervision für Portfoliomanager

In Reflexionsmeeting unter im Kollegen-Team fokussieren Portfoliomanager konkrete Situationen der Zusammenarbeit mit Führungsteams von Unternehmen des eigenen Portfolios.

Die Inhalte der Supervisionsgespräche umfassen sämtliche Fragestellungen der systemischen und mitarbeiterbezogenen Führung und dienen dazu, Portfoliomanagern mehr Sicherheit in der gemeinsamen Arbeit mit Geschäftsführern zu Führungsfragen zu gewinnen.

Handlungsleitende Fragestellungen sind:

- Wie definiere ich meine Rolle gegenüber der Führung des Portfoliounternehmens?
- Wie formuliere ich meine Angebote zur Unterstützung?
- Wie gehe ich mit blinden Flecken, die ich bei Geschäftsführern und Führungsteams wahrnehme, um?
- Welches Tempo verlange ich?
- Wie gehe ich mit Abwehrverhalten um?

### Coaching für Portfoliomanager

Im Vier-Augen-Gespräch mit dem Coach stellen Portfoliomanager Ihre Grundeinstellung zum eigenen Führungsverständnis und ihre Kompetenz bei der Anwendung von Führungstechniken in der Führungspraxis auf den Prüfstand. Sie erwerben erweiterte Perspektiven zu Führungssituationen im Portfoliounternehmen und bauen didaktische Kompetenz zur Vermittlung ausgewählter Führungswerkzeuge aus.

### Workshop zur Führungspraxis für Portfolio-Managementteams

Der Workshop bietet Portfolioteams die Arena, herausfordernde Situationen ihrer Engagements im Kollegen-Team

- auf Schwachstellen zu analysieren,
- gemeinsam Lösungsalternativen zu entwickeln und zu bewerten,
- die Umsetzung der Lösungen zu evaluieren sowie
- die ‚Lessons Learned‘ als Basis für Folgemaßnahmen zu ermitteln.

Ein weiterer Scherpunkt des Workshops bildet die gemeinsame Bearbeitung von Führungsinstrumenten wie z.B. die Vision, Strategie-Tools, Teamentwicklungsmaßnahmen usw.

Drittes Arbeitsfeld ist der Kompetenzerwerb zur Beurteilung des Einsatzes der Instrumente im Portfolio-Unternehmen. Themen sind u.a.

- Bewertung Qualität und der Kommunikation einer Unternehmensvision
- Evaluierung von Unternehmensstrategien und Konzepten zur Strategieumsetzung
- Beurteilung von Maßnahmen zur Gestaltung der persönlichen und der Unternehmenskommunikation
- Einschätzung der Wirksamkeit von Instrumenten zur Führungskräfte-Entwicklung, z. B. 360°-Feedback, Führungcoaching

## Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und –teams in Beteiligungsunternehmen

### **Konzepte zur Führungskräfte-Entwicklung:**

Das Portfoliomanagement und das Management des Beteiligungsunternehmens erarbeiten gemeinsam das Konzept zur Führungskräfteentwicklung für das Portfoliounternehmen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt ebenfalls in gemeinschaftlicher Verantwortung. Die Steuerung übernimmt ein Change Team bestehend aus Portfoliomanagern und Führungskräften des Portfoliounternehmens. In der Zusammenarbeit begegnen sich die Partner ‚auf Augenhöhe‘.

Um Maßnahmen zur Wachstumsförderung effektiv mit dem Tagesgeschäft zu verzahnen, sind diese i.d.R. modular in kurze Einheiten, z. B. 0,5 – 2 Tageseinheiten aufgeteilt, aber thematisch gut mit einander verbunden und aufeinander abgestimmt.

Die Maßnahmen richten sind konsequent auf die Bedürfnisse des Portfoliounternehmens auf der einen und auf die Kompetenzen der Führungskräfte auf der anderen Seite.

Die Inhalte bestimmen sich aus aktuellen Bedarfen im Unternehmen und umfassen Themen wie:

### **Wachstumsmanagement**

- Förderung Strategischen Denken und Handelns
- Führen mit Vision und Strategie
- Gestaltung einer die Umsetzung fördernden Führungskultur
- Einführung von Projektmanagement-Standards und Entwicklung zur Projekt- bzw. Lernenden Organisation

### **Führungsmanagement**

- Nachhaltige Führen in Veränderungsprozessen
- Effektive Mitarbeiter- und Teamführung, Entwicklung von Arbeitsgruppen zu Hochleistungsteams
- Verbesserung der persönlichen Kommunikation und der Information im Unternehmen

### **Selbstmanagement**

- Führung der eigenen Person (z.B. Persönliche Vision und Ziele)
- Verbesserung des persönlichen Zeit- und Selbstmanagements
- Reflektion der Persönliche Werte und Verbesserung der Entscheidungsqualität

Die Maßnahmen werden in unterschiedlicher Form durchgeführt. Im Prinzip steht ein Werkzeugkasten, zu Verfügung, der dem Maßnahmen-Mix für Portfoliomanager vergleichbar ist. Hinsichtlich der Auswahl der Maßnahmen und der konkreten Inhalte kann es jedoch deutliche Unterschiede geben, weil sowohl die Anforderungen als auch die Rollen von Portfoliomanagern und Führungskräften durchaus Unterschiede aufweisen.

Im einzelnen befinden sich folgende Tools in der Box:

### **Führungskoaching für einzelne Führungskräfte**

Im Coaching stellen Führungskräfte Ihre Grundeinstellung zum eigenen Führungsverständnis und ihre Kompetenz bei der Anwendung von Führungstechniken in der Führungspraxis auf den Prüfstand. Gemeinsam mit dem Coach hinterfragen Sie Verhaltensmuster, z. B. im konkret gezeigten Führungshandeln, in der Kommunikation, insbesondere unter Druck und Stress, in der Konfliktbehandlung usw. Mit Unterstützung des Coachs erarbeiten sie praktische Lösungsansätze. Gemeinsam mit dem Coach reflektieren sie die Umsetzung und halten Lernpunkte fest.

### **Führungstraining für Führungsteams**

Im Führungstraining üben die Führungskräfte den Umgang mit Werkzeugen zur Mitarbeiterführung ein. Sie verbessern ihre Selbstwahrnehmung als Basis für das bessere Verständnis von Mitarbeitern. Sie holen eine Fremdeinschätzung von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern (360°-Feedback) ein, um die Basis für die Interaktion mit den Menschen in ihrem Umfeld zu stärken.

Sie arbeiten mit Konzepten zur Verbesserung der Selbstmotivation und Motivation der Mitarbeiter. Sie üben sich in der konstruktiven Konfliktbehandlung, der Teamführung und der Führen von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.

### **Workshops zur Führungspraxis**

Die Workshops nehmen aktuelle Fragestellungen und Führungs-Herausforderungen aus dem Teilnehmerkreis auf die Agenda. Die Themen der Teilnehmer werden strukturiert bearbeitet. Probleme werden mit bekannten Führungswerkzeugen zur Lösung geführt. Die Teilnehmer lernen voneinander.

### **Supervision für Führungsteams**

In Reflexionsmeeting unter Vier-Augen oder im Team fokussieren Portfoliomanager konkrete Situationen aus dem Führungsalltag der Leitung.

Die Inhalte der Supervisionsgespräche umfassen Fragestellungen der systemischen und Mitarbeiterbezogenen Führung und diesen dazu, Klärung bezüglich der Führungsrollen vorzunehmen, Autorität als Führungskraft zu gewinnen, Kompetenzen stärker zu nutzen und Kompetenzlücken zu erkennen.

Beispielhafte Fragestellungen können u.a. sein:

- Wie definiere ich meine Rolle als Führungskraft?
- Wie gewinne ich höhere Akzeptanz bei meinen Mitarbeitern?
- Wie verhalte ich mich in Konflikten?
- Usw.