

**Skills**

Vier Aggregatzustände, die man für eine gute Führung braucht: Hard Skills, Methoden-Kompetenz, Soft Skills und die neuen Leadership-Qualitäten..

Periodensystem der Führung

Was macht gute Führung aus – und gibt es wirklich vier Aggregatzustände im Periodensystem der Führung?

••• Von Eva-Louise Krémer

WIEN. Wenn es darum geht, vielschichtige Themen wie „Leadership“ aus einer *ganzheitlichen* Perspektive zu verstehen, kann es hilfreich sein, bereits bestehende Struktursysteme aus einer *anderen* Disziplin heranzuziehen. Die chemischen Elemente des Periodensystems etwa, so Helga Pattart-Drexler, Head of Executive Education der WU Executive Academy, eignen sich wunderbar, Analogien zur Führung herzustellen und sich daran zu orientieren.

Aggregatzustand fest

Die *Hard Skills*: Zu den Hard Skills zählen jene Fähigkeiten, die sich Menschen im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung aneignen. Die Regeln, die dem Wissen in einem bestimmten Bereich zugrundeliegen, behalten immer ihre Gültigkeit, unabhängig davon, in welcher Branche,

Funktion oder Kultur sie angewendet werden. Es ist überprüfbar, abgrenzbar und kann meist leicht erlernt werden.

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, braucht es ein Set an strategischen Führungskompetenzen weg von der reinen Profitorientierung, hin zum „Purpose“. Bei den Skills zählen aber nicht nur klassische Bereiche wie Finanz-, Personal- oder Produktionsmanagement. Die Unternehmensführung greift viel weiter: Eine gute Führungskraft hat auch immer die sozialen und ökologischen Einflüsse des Unternehmens im Blick.

Aggregatzustand flüssig

Die *Methoden-Kompetenz* beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, die passenden Tools und Techniken richtig und effektiv anzuwenden, wenn es darum geht, sich selbst und sein Team zu entwickeln, Probleme erfolgreich zu lösen und andere entspre-

chend zu befähigen, ihre Stärken auszuspielen. Auch durch die fortschreitende Digitalisierung kommt der Methodenkompetenz eine steigende Bedeutung zu. Sie wird in Unternehmen immer wichtiger, denn es geht darum, vorhandenes betriebliches Wissen zu identifizieren, strategisch zu vernetzen und Wissen von außen zu generieren und in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder zu übersetzen.

Aggregatzustand gasförmig

Im Gegensatz zu den Hard Skills sind *Soft Skills* weniger greifbar daher schwerer zu vermitteln. Im Zentrum stehen persönliche Werte, Eigenschaften, individuelle Fähigkeiten, soziale Kompetenzen, die – zusammengekommen – die Persönlichkeit eines Menschen ausmachen und ihn dabei unterstützen, sich in seinem Umfeld zurechtzufinden, mit anderen zu interagieren und seine Ziele zu erreichen.

Aggregatzustand plasmaförmig

Die *neuen Leadership-Qualitäten*: Neben den drei klassischen Aggregatzuständen braucht es wie in der Chemie unter extremen Bedingungen *spezielle* (Leadership-)Qualitäten. Das gilt besonders in unserer „vucadd“- (Volatile, uncertain, complex, ambiguous, diverse, dynamic)-Welt. Diese Qualitäten helfen einerseits dabei, die eigenen Hard Skills, Methoden-Kompetenzen und Soft Skills harmonisch miteinander zu verschränken und streichen andererseits jenes Mindset hervor, das es braucht, um eine optimale Performance auf die Straße zu bringen.

Pattart-Drexler: „Der irische Schriftsteller George Bernard Shaw hat etwas gesagt, das nicht besser auf modernes Leadership zutreffen könnte: ‚Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.‘“

Genauso verhalte es sich mit guten Führungskräften: „Auch wenn es wie im Periodensystem einzelne Elemente gibt, die ‚gute Führung‘ ausmachen, so ist auch Leadership ständiger Veränderung unterworfen.“ Und das gelte „insbesondere in Zeiten von New Work und digitaler Transformation“, resümiert Pattart-Drexler.