

Global Leadership Competence

Von Dr. Christa Uehlinger

Führen im globalen Umfeld – ein breites, facettenreiches und komplexes Thema. Haben Sie sich schon einmal Gedanken dazu gemacht, was das wirklich bedeutet? Lassen Sie sich fünf Minuten zu einem Exkurs zu diesem Thema entführen: Von den Mitarbeitenden über weltweit herausfordernde Marktbedingungen, den neuen Anforderungen an Leadership bis hin zu Ihnen selbst.

(Halten Sie Stift und Papier bereit, um neben dem "DENKEN" auch gleich "Festzuhalten", was wichtig scheint. Anm. MG)

'Man muss die Menschen kennen, um sie führen zu können.' Ludwig von Benningsen-Foerder, deutscher Topmanager, zum Thema Führen.

Oftmals spricht man heute in der Unternehmenswelt von **FTEs** (= Full Time Equivalents), man plant, berechnet und kontrolliert sie. Und wenn man zu viele hat, entlässt man sie. FTE's sind Mitarbeitende mit Kopf, Herz und Seelen – Menschen mit allen ihren Ecken und Kanten. FTE's sind der Motor eines Unternehmens. Ohne sie geht nichts; ohne sie gibt es keine nachhaltigen Resultate. Sie verdienen es, wie Menschen behandelt und gehört zu werden. Dann haben beide Seiten was davon. Menschen muss man kennen, auch im globalen Umfeld.

Kennen Sie Ihre Mitarbeitenden? Haben Sie sich schon einmal überlegt, was die FTE's für Ihre Organisation bedeuten und was hinter den FTE's steckt?

Global Führen: Initiative, Kreativität und Offenheit

Die Welt ist global. Unternehmen suchen sich ihre Standorte weltweit aus. Märkte verändern sich schneller. Und auch Mitarbeitende haben mehr Möglichkeiten als früher. Auch sie können an verschiedenen Orten weltweit arbeiten. Die zunehmende Komplexität, Schnelllebigkeit und die damit verbundene Unsicherheit und Instabilität verlangen nach einem neuen Führungsansatz, der über das Gewohnte hinausgeht: Flexibilität, sich schnell in auch unbekanntem Situationen zurecht zu finden; Kreativität und Phantasie; Mut, neue Wege zu gehen – über den Tellerrand hinauszublicken; sich in den Lauf der Dinge einzulassen; veraltete Ansätze loszulassen; Bewusstsein, dass nicht immer alles kontrolliert werden kann; Neugier, sich mit den Menschen auseinanderzusetzen; sich einzufühlen, sie miteinander zu verbinden, damit nachhaltige Ergebnisse erzielt werden. Die Zeit Befehle zu bellen ist vorbei; Neugier, Initiative und Phantasie sind gefragt. Diese Herausforderungen gilt es nicht nur anzunehmen, sondern persönlich an ihnen zu wachsen. Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg eines Unternehmens klar mit der emotionalen Intelligenz der Führungspersönlichkeiten zusammenhängt. Emotionale Intelligenz erklärt zu 90% den Unterschied zwischen Unternehmen, die überdurchschnittliche und denjenigen, die durchschnittliche Resultate erzielen. Emotional intelligente Führungskräfte kennen Menschen und investieren in sie.

- Was ist Ihnen beim Führen und für Ihre Leadership am wichtigsten?
- Wie führen Sie?
- Was macht Sie besonders?

Emotionale Intelligenz: Kulturelle Intelligenz

Immer mehr Menschen unterschiedlicher Herkunft treffen in der heutigen globalen Welt aufeinander und arbeiten zusammen. Wir befinden uns tagtäglich in kulturellen Dilemmas. Alle sprechen davon, doch selten wird das Potenzial der kulturellen Unterschiede für nachhaltige Resultate genutzt. Will man es anzapfen, heisst dies, beginnen zu verstehen, wie uns unsere eigenen Wahrnehmungen in interkulturellen Interaktionen unterstützen oder hindern können. Führen im internationalen Umfeld erfordert kulturelle Intelligenz. Auch dies bedingt Empathie und Offenheit, sich auf andere Angehensweisen in Situationen einzulassen und nicht auf seiner eigenen Art zu beharren, neue Verhaltensweisen zu lernen und in gegebenen Momenten auf dieses Repertoire zurückzugreifen. Kulturelle Intelligenz ist im internationalen Umfeld ein Schlüsselfaktor, die es langfristig zu entwickeln gilt. Kulturell intelligente Führungskräfte betrachten die Situation ohne zu urteilen und aus verschiedenen Perspektiven. Sie verstehen die Nuancen der Andersartigkeit, respektieren sie und können sie nutzen. Dadurch schaffen sie Mehrwert. Sie kennen die Menschen, auch in ihrer Andersartigkeit.

Hand aufs Herz:

- Welche Ihrer Kompetenzen würde Sie als höher einstufen – Ihre fachliche oder Ihre interkulturelle?
- Wie reagieren Sie auf Andersartigkeit?
- Was bewirkt Sie bei Ihnen?

„Man muss die Menschen kennen, um sie führen zu können“, stimmt.

Aber: **„Man muss auch sich kennen, um Menschen führen zu können.“** Denn Führen beginnt bei sich selbst. Je mehr man seinem eigenen Kern näher kommt, desto authentischer wird man. Eine authentische Führungskraft ist glaubwürdig und strahlt Vertrauen aus; kennt Menschen.

Wie oft reflektieren Sie über sich – täglich, ab und zu, oder Sie können sich ans letzte Mal nicht mehr erinnern?

Danke, dass Sie sich zum Denken entführen liessen. Was nehmen Sie für sich aus den letzten fünf Minuten mit?

Dr. Christa Uehlinger