

# Mit couragierter Führung die Performance steigern

Prof. Dirk Zupancic spricht beim BusinessForum im Kocherwerk zum Thema „Leadership Excellence“. VON BARBARA ZARTMANN-RÖHR

Etwa 80 Geschäftsführer und Unternehmensentscheider aus der Region folgten der Einladung zum BusinessForum Hohenlohe. Die von der Bera, der Sparkasse Hohenlohekreis und RegioBusiness ausgerichtete Veranstaltung war dieses Mal zu Gast im Kocherwerk Forchtenberg-Ernstbach. Das Thema des Abends lautete „Leadership Excellence“. Fesselnd, informativ und unterhaltend erläuterte Professor Dirk Zupancic, warum Führungskräfte heute stärker gefordert sind als jemals zuvor.

Die Liste der täglichen Herausforderungen für Führungskräfte ist lang und divers: Unsicherheit, Volatilität, Komplexität prägen unseren Alltag. Im Kontext hybrider Arbeit, rasant voranschreitender Digitalisierung und veränderter Erwartungshaltungen sind starke Führungskräfte gefragt. Daher widmet sich auch das BusinessForum dieser Fragestellung. Mit seinem inspirierenden Vortrag traf Professor Dirk Zupancic in Schwarze. Er brachte die Gäste zum Nachdenken und regte zum Diskutieren an.

Zupancic stammt aus der Schule der renommierten Universität St. Gallen, war Präsident der German Graduate School of Management & Law, schrieb zahlreiche Bücher und hat als Experte für gutes Management und Führung den An-

spruch, dies nicht nur zu lehren, sondern auch zu praktizieren.

**DIENSTLEISTUNG** Zupancic startete den Abend mit einer Provokation und kritisierte, dass aktuelle Leadership-Konzepte heute glorifiziert werden beziehungsweise vielfach von idealtypischen Mitarbeitenden ausgehen, die wie ein Schmetterling ihr Potenziale entfalten möchten. Die Realität sehe aber häufig anders aus, denn Führungskräfte haben nicht nur intrinsisch motivierte High Potentials um sich, die voller Elan eigenverantwortlich neue Projekte initiieren. In der Belegschaft befinden sich auch Middle und Low Performer ohne emotionale Bindung, die wie „Ameisen“ Dienst nach Vorschrift machen. Auch die gilt es zu führen und ihre Potenziale auszuschöpfen, um so die Performance des gesamten Unternehmens zu steigern.

Grundsätzlich ermahnte er: Raus aus dem Schubladendenken. Denn wenn die Entscheider in einem Unternehmen ein pessimistisches Menschenbild haben, färbt das auf die Kultur ab. Es entsteht eine von Misstrauen und Angst geprägte Atmosphäre. Führungspersönlichkeiten, die von der Einzigartigkeit jedes Individuums ausgehen und einen optimistisch-wertschätzenden Umgang pflegen, gelingt es dagegen, allen Mitarbei-



**Erkenntnis:** Unter den Arbeitnehmern gibt es Schmetterlinge und Ameisen.

Foto: Bera

ten zu besseren Leistungen zu verhelfen.

**COURAGE** Die Erwartungen an Führungskräfte haben sich verändert und Ambiguitätstoleranz ist gefragt, meinte der BusinessForum Speaker. Erfolgreiche Leader müssen einerseits das operative Tagesgeschäft professionell managen und gleichzeitig kreative Innovation vorantreiben beziehungsweise eine Zukunftsvision entwickeln. Der couragierten Führungspersönlichkeit gelingt es zudem, alle Mitarbeitenden einzubinden. Daher unterschied Zupancic auch zwischen Managern und Leadern. Er vertrat die Meinung, dass Führungspersönlichkeiten mit Mut, Haltung und Stil

die Stärken aller Mitarbeitenden entfesseln und alle Menschen, die Verantwortung tragen, zu Höchstleistungen führen kann.

Kernkompetenz dabei ist Courage, mit der sie strittige Punkte sowie herausfordernde Führungssituationen anpacken. So gelingt es ihnen, Konflikte mutig zu lösen, Kritik konstruktiv zu äußern, unbequeme Entscheidungen rechtzeitig zu treffen, sich bei Widerständen konsequent durchzusetzen und komplexe Veränderungsprozesse zu gestalten.

**ENERGIE** Für Professor Zupancic bedeute Courage sehr viel mehr als nur mutiges und entschlossenes Auftreten. Couragierte Führungspersönlichkeiten soll-

ten es seiner Meinung nach verstehen, die notwendigen Veränderungen zu identifizieren und die Performance zu steigern, um die gesteckten Ziele überzuerfüllen.

In seinem Impulsvortrag benannte Zupancic ganz konkret sieben Courage-Faktoren der Leadership Excellence: Mut, konsequenter

Umgang mit der VUCA-Welt, Energie/ Gestaltungskraft/Willensstärke, Widerstandsfähigkeit, Kreativität, Verantwortungsübernahme und Humor.

## **FULL RANGE LEADERSHIP**

Komplexe Situation und Aufgaben lassen sich nicht mit einem eindimensionalen Führungsstil bewältigen, betonte Zupancic. Um alle Mitarbeitenden zu Spitzenleistungen zu führen, sollte seiner Meinung nach die gesamte Bandbreite aller Führungsstile beherrscht und situations- oder auch personenbezogen genutzt werden. Couragierte Leader müssen anpassungsfähig sowie flexibel agieren und gleichzeitig den Mut haben, auch unpopuläre Maßnahmen zu ergreifen, so der Management-Experte.

Wer mehr zu dem Thema erfahren möchte, findet dies im Buch „Stärken entfesseln!“ von Professor Dirk Zupancic.

## Der Veranstaltungsort

Das Kocherwerk wird vom gemeinnützigen Verein „Förderer des Schrauben- & Befestigungsclusters Hohenlohe e.V.“ getragen und gilt als die Wiege der Schraube, denn hier wurden ab 1898 die ersten industriell gefertigten Schrauben der Firma L. & C. Arnold in Hohenlohe produziert. Heute können Besucher im Kocherwerk Wirtschaftsgeschichte erleben – von spannenden Zeitdokumenten visionärer Pioniere der Industrialisierung bis hin zu digitalen Zugängen und Technik zum Anfassen.