

Leadership Excellence

Wie gute Führung gelingen kann - Erkenntnisse einer qualitativen Studie

Whitepaper

Inhalt

Management Summary.....	4
Leadership Excellence kann ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Organisationen sein.....	6
Etablierte Führungstheorien bilden die wissenschaftliche Grundlage der Studie.....	7
Blick auf die bisherigen Erfahrungen mit Leadership Excellence.....	9
Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Leadership Excellence Programme.....	13
Kompetenz- und Anforderungsprofile exzellenter Führungskräfte.....	17
Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Leadership Excellence.....	22
Zusammenfassung und Ausblick.....	27
Studien- und Researchdesign.....	28



Management Summary

Management Summary

In einer zunehmend dynamischen und komplexen Geschäftswelt erweist sich Leadership Excellence als entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, in unsicheren und sich schnell verändernden Umfeldern souverän zu agieren. Diese Studie untersucht auf Basis einer qualitativen Erhebung, welche Führungsansätze als besonders wirkungsvoll angesehen werden, welche Herausforderungen Organisationen in der Umsetzung von Leadership Excellence begegnen und welche Strategien für eine nachhaltige Implementierung erfolgversprechend sind.

Zentrale Erkenntnisse der Studie

- 1 Kein einheitliches Verständnis von Leadership Excellence**
Die Studie zeigt, dass Unternehmen Leadership Excellence unterschiedlich definieren. Führungskräfte beschreiben das Konzept mehrheitlich als Kombination aus strategischem Denkvermögen, emotionaler Intelligenz und werteorientierter Führungspraxis. Diese multidimensionale Betrachtung spiegelt die Komplexität moderner Führungsanforderungen wider.
- 2 Leadership-Excellence-Programme erzielen keine Quick-Wins**
Die Ergebnisse verweisen darauf, dass erfolgreiche Entwicklungsprogramme durch langfristige Ausrichtung charakterisiert sind. Sie müssen fest in der Unternehmenskultur verankert sein und durch präzise Messgrößen evaluiert werden, um ihre Wirksamkeit nachzuweisen.
- 3 Leadership Excellence benötigt 3 zentrale Kompetenzfelder**
Neben klassischen Managementfähigkeiten identifiziert die Studie drei zentrale Kompetenzfelder: Organisationale Agilität zur Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen, Veränderungskompetenz zur Begleitung von Transformationsprozessen und ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten für den Dialog mit diversen Stakeholdern.
- 4 Feedback-Systeme und eine systematische Führungskräfteentwicklung sind zentrale Erfolgsfaktoren**
Wesentliche Hinderungsfaktoren sind: Strukturelle Widerstände innerhalb der Organisation, unzureichend entwickelte Feedback-Systeme und mangelnde Investitionen in systematische Führungskräfteentwicklung.

Die Studienergebnisse legen nahe, dass zukünftige Führungskonzepte flexible Entwicklungsprogramme benötigen und individualisierte Ansätze berücksichtigen müssen, die sich an spezifischen organisationalen Bedürfnissen orientieren.



Insights

Leadership Excellence kann ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Organisationen sein.

In einer Welt, die durch technologischen Wandel, zunehmende Globalisierung und dynamische Marktveränderungen geprägt ist, sind Führungskräfte gefordert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und neue Wege der Führung zu etablieren. Die Fähigkeit, strategisch zu denken, agil auf Veränderungen zu reagieren und Mitarbeitende zu inspirieren, ist entscheidend für langfristigen Erfolg.

Insbesondere in volatilen Märkten mit steigenden Anforderungen an Führungskräfte ist ein tiefgehendes Verständnis exzellenter Führung erforderlich. Dies betrifft sowohl große multinationale Unternehmen als auch mittelständische Betriebe, die sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld behaupten müssen. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, nicht nur finanzielle Ergebnisse zu erzielen, sondern auch Unternehmenskulturen zu gestalten, die Innovation, Zusammenarbeit und nachhaltiges Wachstum fördern.

BOLD Executive Advisors und new&able haben sich zusammengetan, um eine explorative Studie zum Thema "Leadership Excellence" durchzuführen. Ziel dieser Kooperation ist es, fundierte Erkenntnisse über die aktuellen Anforderungen und Best Practices der modernen Führung zu gewinnen. Die Studie soll nicht nur einen theoretischen Überblick über das Thema bieten, sondern auch praxisrelevante Ergebnisse liefern, die direkt im Führungswirken angewendet werden können.

Die vorliegende Studie basiert auf qualitativen Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen, die ihre Perspektiven zu den Anforderungen und Herausforderungen von Leadership Excellence teilen.

Diese Untersuchung bietet wertvolle Einblicke in die Praktiken erfolgreicher Unternehmen und formuliert Best Practices zur Implementierung exzellenter Führung.



Etablierte Führungstheorien bilden die wissenschaftliche Grundlage der Studie

In Deutschland ist der Begriff Leadership Excellence nicht einheitlich definiert und wird in den meisten Unternehmen nicht explizit in dieser Form verwendet. Während Konzepte der Führungsqualität und Führungskompetenz durchaus eine zentrale Rolle spielen, hat sich die englischsprachige Bezeichnung Leadership Excellence im deutschen Unternehmenskontext nicht flächendeckend etabliert. Stattdessen nutzen deutsche Unternehmen oft eigene Terminologien und Rahmenwerke, um herausragende Führungsqualitäten zu beschreiben und zu fördern, die besser an die lokale Unternehmenskultur und den spezifischen Branchenkontext angepasst sind. Die Untersuchung greift auf etablierte Führungstheorien zurück und stellt Leadership Excellence in den Kontext bewährter Modelle. Die folgende Auswahl an Theorien bietet eine fundierte Basis für die Analyse der Führungskompetenzen und -praktiken in Unternehmen:



- /// **Transformational Leadership** (Burns, 1978; Bass, 1990): Die Rolle der Führungskraft als Inspirator und Veränderungstreiber. Dieses Modell hebt die Bedeutung charismatischer Führung hervor und zeigt, wie transformative Führungskräfte Organisationen grundlegend prägen zu können.
- /// **Situational Leadership** (Hersey und Blanchard, 1969): Der situative Führungsstil passt sich wiederum der jeweiligen Situation und dem Reifegrad des Mitarbeiters an. Bedeutet: Wer mehr Anleitung benötigt, wird enger geführt; Langjährige Fachkräfte oder Experten wiederum bekommen mehr Freiräume und Entscheidungsbefugnisse.
- /// **Transactional Leadership** (Downton, 1973; Burns, 1978): Hierbei arbeitet die Führungskraft mit einem Anreiz- und Belohnungssystem, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Die extrinsischen Motivatoren sollen Leistung und Motivation steigern. Die Führungskraft steht den Mitarbeitern zugleich beratend zur Seite.
- /// **Servant Leadership** (Greenleaf, 1977): Die Bedeutung von Empathie und dienender Führung. Führungskräfte, die diesem Ansatz folgen, stellen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt und stärken durch ihre unterstützende Rolle langfristig die Leistungsfähigkeit der Organisation.
- /// **Charismatic Leadership** (Weber, 1919; House und Arthur, 1993): Diese Führungskraft führt vor allem durch ihre Ausstrahlung. Charismatische Führungskräfte sind charmant, sympathisch und wirken als positives Beispiel und Vorbild auf die Belegschaft.
- /// **Adaptive Leadership** (Heifetz, 1994): Führung als dynamische Fähigkeit zur Bewältigung von Unsicherheiten. Dieses Modell ist besonders relevant in Zeiten des Wandels und hilft Führungskräften, Herausforderungen flexibel und proaktiv anzugehen.
- /// **Laissez-Faire Leadership** (Lewin, 1939): „Laissez-faire“ bedeutet auf deutsch „Lass sie machen“. Und genau das ist der Kern dieser Leadership-Philosophie: das Team machen lassen. Laissez-faire-Führungskräfte greifen allenfalls beratend ein. Durch das Fehlen von Vorgaben soll die Kreativität und Eigeninitiative gefördert werden.
- /// **Digital Leadership**: Die Notwendigkeit, neue Technologien aktiv in die Führungspraxis zu integrieren. Führungskräfte müssen lernen, digitale Werkzeuge effektiv einzusetzen, um Entscheidungsprozesse zu verbessern, die Kommunikation zu optimieren und datenbasierte Strategien zu entwickeln.

A photograph of a man and a woman in business attire standing in a modern office hallway. The man is on the right, wearing glasses and a suit, smiling. The woman is on the left, wearing a blazer and a turtleneck, also smiling. The background shows a modern office interior with large windows and a staircase. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

**Blick auf die
bisherigen
Erfahrungen mit
Leadership Excellence**

Blick auf die bisherigen Erfahrungen mit Leadership Excellence

Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses

Die Interviews zeigen, dass Führungskräfte zunehmend weg von hierarchischen Strukturen und hin zu flexibleren, wertebasierten Modellen wechseln. Ein Studienteilnehmer erklärt:

„Früher bedeutete Führung, Anweisungen zu geben. Heute bedeutet es, Menschen zu befähigen.“

Diese Veränderung spiegelt sich in vielen Organisationen wider, die traditionelle Top-Down-Ansätze zugunsten eines kollaborativen Führungsmodells aufgeben.

Die Führungskräfte aus dynamischen Branchen wie Technologie oder Finanzdienstleistungen betonen die Notwendigkeit einer verstärkten Anpassungsfähigkeit. „Unsere Organisation verändert sich schneller als je zuvor. Leadership Excellence bedeutet für uns, auf Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern sie aktiv zu gestalten“, beschreibt ein Interviewpartner. Dieser Ansatz betont die Notwendigkeit, langfristige Strategien mit kurzfristigen Marktveränderungen zu verknüpfen.

“Unsere Organisation verändert sich schneller als je zuvor. Leadership Excellence bedeutet für uns, auf Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern sie aktiv zu gestalten.”

Viele Befragte berichten, dass moderne Führung zunehmend von Empathie und Partizipation geprägt ist. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden inspirieren und ihnen eine klare Vision vermitteln, werden als erfolgreicher wahrgenommen. Ein Beispiel ist ein Einzelhandelskonzern, der ein Führungskräfteprogramm eingeführt hat, das nicht nur auf Zielerreichung, sondern auf die Förderung einer unterstützenden und wertorientierten Kultur abzielt.

Leadership Excellence in Krisenzeiten

“Wir haben gelernt, dass Leadership Excellence bedeutet, mit Unsicherheit umzugehen, ohne das Vertrauen unserer Mitarbeitenden zu verlieren.”

Krisen stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Mehrere Interviewpartner berichteten, dass transparente Kommunikation und emotionale Intelligenz in schwierigen Phasen entscheidend sind.

Ein Geschäftsführer reflektiert:

„In Krisenzeiten braucht es Führungspersönlichkeiten, die Stabilität vermitteln, ohne den Blick für die notwendigen Anpassungen zu verlieren.“

In einem weiteren Beispiel wurde die notwendige Transformation während der COVID-19-Pandemie hervorgehoben. Führungskräfte mussten in kürzester Zeit Entscheidungen treffen, neue Arbeitsmodelle einführen und gleichzeitig die Motivation ihrer Teams aufrechterhalten. „Wir haben gelernt, dass Leadership Excellence bedeutet, mit Unsicherheit umzugehen, ohne das Vertrauen unserer Mitarbeitenden zu verlieren.“

Die Studienergebnisse zeigen, dass resiliente Unternehmen Führungskräfte entwickeln, die nicht nur auf Krisen reagieren, sondern sie als Chancen für Wachstum und Innovation begreifen. Diese Organisationen setzen verstärkt auf Führungskräfteentwicklung durch Coaching, Mentoring und gezielte Kompetenzaufbauprogramme.

Die Rolle der Unternehmenskultur in der Führungsexzellenz

„Unsere Kultur basiert auf Experimentierfreude. Fehler sind nicht nur erlaubt, sondern werden als Lernchancen betrachtet. Das verändert die Art und Weise, wie wir Führung leben.“

Ein weiteres Schlüsselergebnis der Studie ist die enge Verbindung zwischen Leadership Excellence und Unternehmenskultur. Ein Geschäftsführer berichtet: „Unsere Kultur basiert auf Experimentierfreude. Fehler sind nicht nur erlaubt, sondern werden als Lernchancen betrachtet. Das verändert die Art und Weise, wie wir Führung leben.“

Organisationen mit einer starken Führungskultur fördern eine offene Kommunikationsstruktur, in der Vertrauen und Eigenverantwortung essenzielle Bestandteile des Führungsstils sind. Führungskräfte werden dabei nicht nur als Entscheider, sondern auch als Enabler und Coaches wahrgenommen.

Unternehmen, die eine Kultur der Offenheit und kontinuierlichen Verbesserung fördern, schaffen ein Umfeld, in dem Führungskräfte ihre Fähigkeiten optimal entfalten können.

Ein Beispiel dafür ist ein Unternehmen aus der Pharmabranche, das in den letzten Jahren verstärkt auf eine transformative Führungskultur setzt.

Die Führungskräfte wurden ermutigt, ihre Teams stärker in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und eine Lernkultur zu etablieren. Dies führt nachweislich zu einer höheren Innovationsrate und Mitarbeiterzufriedenheit.



Leadership Excellence und die neue Generation von Führungskräften

Die Erwartungen an Führungskräfte haben sich mit dem Eintritt der jüngeren Generationen in den Arbeitsmarkt gewandelt. Während frühere Generationen Führung häufig mit Autorität und Entscheidungsstärke assoziierten, legen jüngere Talente verstärkten Wert auf partizipative Führung, transparente Kommunikation und die Möglichkeit zur Mitgestaltung. „Junge Talente erwarten heute mehr als nur eine Karriereleiter. Sie wollen inspiriert werden, Teil von etwas Größerem sein und aktiv Einfluss auf die Richtung des Unternehmens nehmen.“

Dieser Wandel erfordert eine Anpassung der Leadership-Excellence-Konzepte, insbesondere in Bezug auf Mentoring, Coaching und flexible Arbeitsmodelle. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, profitieren von einer stärkeren Bindung talentierter Fachkräfte und einer höheren Motivation im

„Früher bedeutete Führung, Anweisungen zu geben. Heute bedeutet es, Menschen zu befähigen.“

Führungskräftenachwuchs. Ein Geschäftsführer bringt es auf den Punkt: „Früher bedeutete Führung, Anweisungen zu geben. Heute bedeutet es, Menschen zu befähigen.“

„Junge Talente erwarten heute mehr als nur eine Karriereleiter. Sie wollen inspiriert werden, Teil von etwas Größerem sein und aktiv Einfluss auf die Richtung des Unternehmens nehmen.“





**Erfolgsfaktoren
für erfolgreiche
Leadership Excellence
Programme**

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Leadership Excellence Programme

Die erfolgreiche Implementierung von Leadership-Excellence-Programmen erfordert strategische Planung, eine gezielte Integration in die Unternehmenskultur und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungskräfte. Die Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews zeigen, dass erfolgreiche Programme auf mehreren zentralen Faktoren basieren.

Strategische Verankerung in der Unternehmensstrategie

Ein Leadership-Excellence-Programm kann nur dann nachhaltig wirken, wenn es fest in die strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert ist. Viele Unternehmen behandeln Führungskräfteentwicklung als isolierte Maßnahme, ohne sie mit den langfristigen Unternehmenszielen zu verknüpfen. In einem Industrieunternehmen wurde ein Leadership-

Excellence-Modell entwickelt, das eng mit der Geschäftsstrategie abgestimmt ist. Die Führungskräfte werden nicht nur in den klassischen Managementkompetenzen geschult, sondern auch in spezifischen Fähigkeiten, die auf die strategischen Wachstumsziele des Unternehmens ausgerichtet sind.

Maßgeschneiderte Entwicklungswege für Führungskräfte

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die individuelle Förderung von Führungskräften entlang ihrer spezifischen Karrierewege. Ein regionales Finanzinstitut hat festgestellt, dass generische Führungskrafttrainings nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Stattdessen setzt das Unternehmen auf personalisierte Entwicklungspläne, die auf die Stärken und Entwicklungsfelder jeder Führungskraft abgestimmt sind. Dies beinhaltet:

/// **Individuelle Kompetenzanalysen**
zur Identifikation spezifischer Stärken und Schwächen.

/// **Mentoring-Programme,**
bei denen erfahrene Führungskräfte als Sparringspartner für den Nachwuchs fungieren.

/// **Rotationsmodelle,**
um Führungskräften bereichsübergreifende Erfahrungen zu ermöglichen.

/// **Digitale Lernplattformen,**
die flexibel und bedarfsorientiert genutzt werden können.

Integration einer starken Feedbackkultur

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die Etablierung einer kontinuierlichen Feedback- und Reflexionskultur. In vielen Unternehmen wird Feedback noch immer als sporadische Bewertung betrachtet, anstatt als essenzieller Bestandteil der Führungsentwicklung. Ein teilnehmendes Unternehmen führte ein

360-Grad-Feedbacksystem ein, bei dem Führungskräfte regelmäßig Rückmeldungen von ihren Teams, Kollegen und Vorgesetzten erhalten. Die Ergebnisse fließen direkt in die individuelle Weiterentwicklung der Führungskraft ein und fördern eine Kultur des kontinuierlichen Lernens.

Nutzung datenbasierter Führungsevaluation

Die Messbarkeit von Leadership Excellence ist entscheidend für den langfristigen Erfolg von Programmen. Viele Unternehmen setzen inzwischen auf hybride Performancemodelle, die sowohl qualitative als auch quantitative Metriken umfassen. Ein Beispiel hierfür liefert ein mittelständisches Unternehmen, das ein Leadership Dashboard entwickelt hat, in dem verschiedene Leistungsindikatoren kombiniert werden:

- /// **Klassische Key Performance Indicators (KPI)** (z. B. Umsatz, Produktivität)
- /// **Führungskompetenzbewertungen** durch Peer-Feedback
- /// **Mitarbeiterzufriedenheits- und Engagement-Werte**
- /// **Ergebnisse aus Leadership-Development-Programmen**

Durch diesen datengetriebenen Ansatz kann das Unternehmen gezielt in die Entwicklung seiner Führungskräfte investieren und Maßnahmen zur Optimierung der Führungsqualität ableiten

Förderung einer offenen Fehler- und Lernkultur

Eine der größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Leadership Excellence ist die Angst vor Fehlern und Unsicherheiten. Unternehmen, die eine starke Fehlerkultur etabliert haben, berichten von einem signifikanten Anstieg an Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterengagement. Ein international tätiges Technologieunternehmen

implementierte ein „Fail Fast, Learn Fast“-Modell, bei dem Führungskräfte gezielt dazu ermutigt werden, Risiken einzugehen und aus Fehlschlägen zu lernen. Dieser Ansatz hat dazu beigetragen, dass Teams schneller Entscheidungen treffen und eine höhere Eigenverantwortung in Projekten übernehmen.



Einsatz moderner Technologien in Leadership-Development-Programmen

Die digitale Transformation hat auch im Bereich der Führungskräfteentwicklung zu neuen Möglichkeiten geführt. Unternehmen setzen zunehmend auf Technologien, um ihre Leadership-Excellence-Programme effektiver zu gestalten.

Dazu gehören:

/// **KI-gestützte Analysetools**, die personalisierte Lerninhalte auf Basis individueller Bedürfnisse bereitstellen.

/// **Simulationen und gamifizierte Lernmethoden**, die komplexe Führungssituationen praxisnah erfahrbar machen.

/// **Virtuelle Coaching- und Trainingsplattformen**, die Führungskräfte ortsunabhängig weiterentwickeln.

In einem Unternehmen wurde ein KI-basiertes Feedbacksystem eingeführt, das Sprach- und Verhaltensmuster in Meetings analysiert und den Führungskräften individualisierte Verbesserungsvorschläge gibt.



The background of the entire page is a blue-tinted photograph of a modern office building. In the upper portion, two silhouetted figures, a woman and a man, are standing on a mezzanine level, facing each other and appearing to be in conversation. The woman is on the left, holding a tablet or folder. The man is on the right. The rest of the image shows the grid-like structure of the building's windows and glass panels, creating a sense of depth and architectural complexity.

Kompetenz- und Anforderungsprofile exzellenter Führungskräfte

Kompetenz- und Anforderungsprofile exzellenter Führungskräfte

Die Studie zeigt auf, dass exzellente Führungskräfte eine Reihe von Kernkompetenzen aufweisen, die über traditionelle Managementfähigkeiten hinausgehen. Neben strategischem Denken und analytischer Entscheidungsfähigkeit spielen emotionale Intelligenz, Anpassungsfähigkeit und technologische Kompetenz eine entscheidende Rolle.

Strategische Weitsicht und Vision

Exzellente Führungskräfte zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, langfristige Unternehmensziele mit aktuellen Herausforderungen zu verknüpfen. Sie entwickeln eine klare Vision für ihre Organisation und kommunizieren diese effektiv an ihr Team. In den Interviews wurde mehrfach betont, dass strategische Klarheit essenziell für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist. „Führung bedeutet für mich, nicht nur auf die nächsten Quartalsergebnisse zu blicken, sondern eine Perspektive für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu schaffen und mein Team darauf auszurichten.“

“Führung bedeutet für mich, nicht nur auf die nächsten Quartalsergebnisse zu blicken, sondern eine Perspektive für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu schaffen und mein Team darauf auszurichten.”

Emotionale Intelligenz und Empathie

Neben analytischer Kompetenz ist emotionale Intelligenz ein zunehmend wichtiger Faktor für exzellente Führungskräfte. Diese Fähigkeit umfasst Selbstbewusstsein, Empathie, soziale Kompetenz und die Fähigkeit, die Emotionen anderer zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Ein Vorstand hat dabei alle Führungskräfte im Blick: „Unsere besten Führungskräfte sind nicht nur hervorragende Strategen, sondern auch exzellente Zuhörer.“

Sie verstehen, was ihr Team bewegt, und schaffen eine Umgebung, in der Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten können.“

Besonders in Krisenzeiten ist es entscheidend, als Führungskraft Stabilität und Orientierung zu bieten. Führungspersönlichkeiten, die durch ihre Empathie das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden gewinnen, schaffen langfristig eine resiliente Unternehmenskultur.

“Unsere besten Führungskräfte sind nicht nur hervorragende Strategen, sondern auch exzellente Zuhörer. Sie verstehen, was ihr Team bewegt, und schaffen eine Umgebung, in der Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten können.”

Veränderungskompetenz und Agilität

In einer Welt, die von Unsicherheiten und raschen technologischen Entwicklungen geprägt ist, müssen Führungskräfte in der Lage sein, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Agilität und Anpassungsfähigkeit wurden in den Interviews als zentrale Kompetenzen hervorgehoben.

„Wir müssen bereit sein, neue Wege zu gehen und unser Geschäftsmodell ständig weiterzuentwickeln. Führung bedeutet, sich nicht von alten Erfolgsmodellen lähmen zu lassen, sondern offen für Neues zu sein.“

Die Fähigkeit, disruptive Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu begreifen, ist ein Merkmal exzellenter Führungskräfte. Unternehmen, die diese Kompetenzen gezielt fördern, stellen sicher, dass ihre Organisationen auch in turbulenten Zeiten wettbewerbsfähig bleiben.

Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz

Eine der entscheidenden Fähigkeiten exzellenter Führungskräfte ist die Kunst der wirkungsvollen Kommunikation. Dazu gehört nicht nur die Fähigkeit, klare und motivierende Botschaften zu vermitteln, sondern auch das aktive Zuhören und das konstruktive Management von Konflikten. „Kommunikation ist der Schlüssel zu erfolgreicher Führung. Es geht nicht nur darum, Entscheidungen zu verkünden, sondern darum, den Dialog zu fördern und unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen.“

Besonders in dezentralen oder virtuellen Teams ist die Fähigkeit zur digitalen Kommunikation von wachsender Bedeutung.

Führungskräfte müssen lernen, moderne Kollaborationstools effizient einzusetzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass persönliche Interaktionen nicht verloren gehen.



“Kommunikation ist der Schlüssel zu erfolgreicher Führung. Es geht nicht nur darum, Entscheidungen zu verkünden, sondern darum, den Dialog zu fördern und unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen.“

Entscheidungsstärke und Problemlösungskompetenz

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, in komplexen und unsicheren Situationen fundierte Entscheidungen zu treffen. Dabei geht es nicht nur um analytisches Denken, sondern auch um die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Risiken zu managen. „In unserer Branche sind schnelle und präzise Entscheidungen essenziell. Doch ebenso wichtig ist es, die richtigen Fragen zu stellen und verschiedene Szenarien sorgfältig abzuwägen.“

Neben der Entscheidungsfindung spielt die Problemlösungskompetenz eine entscheidende Rolle. Führungskräfte, die kreative Lösungsansätze entwickeln und innovative Denkweisen fördern, treiben den Unternehmenserfolg nachhaltig voran.



“In unserer Branche sind schnelle und präzise Entscheidungen essenziell. Doch ebenso wichtig ist es, die richtigen Fragen zu stellen und verschiedene Szenarien sorgfältig abzuwägen.”

Digitale Kompetenz und technologisches Verständnis

Die Digitalisierung hat das Anforderungsprofil für Führungskräfte grundlegend verändert. Digitale Kompetenz bedeutet nicht nur den souveränen Umgang mit Technologien, sondern auch die Fähigkeit, datengetriebene Entscheidungsprozesse zu steuern.

„Wer heute als Führungskraft nicht mit Daten umgehen kann, verliert den Anschluss. Die Fähigkeit, Geschäftsentscheidungen durch Analysen und KI-gestützte Systeme zu optimieren, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.“

Unternehmen, die ihre Führungskräfte gezielt in digitaler Kompetenz schulen, profitieren langfristig von einer verbesserten Innovationsfähigkeit und Effizienzsteigerungen in ihren Prozessen.

“Wer heute als Führungskraft nicht mit Daten umgehen kann, verliert den Anschluss. Die Fähigkeit, Geschäftsentscheidungen durch Analysen und KI-gestützte Systeme zu optimieren, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.”

Innovationsfähigkeit und unternehmerisches Denken

Innovative Unternehmen benötigen Führungskräfte, die unternehmerisches Denken mitbringen und kreative Ideen aktiv fördern. Dies zeigt sich besonders in dynamischen Märkten, in denen klassische Geschäftsmodelle kontinuierlich hinterfragt werden müssen. „Wir brauchen Führungskräfte, die mutig sind, neue Wege zu gehen und Experimente zu wagen. Wer Innovation nur als Buzzword versteht, wird langfristig scheitern.“

Die Fähigkeit, Innovationsprozesse aktiv zu gestalten, erfordert eine Unternehmenskultur, die Fehler als Lernchancen betrachtet und Mitarbeitende ermutigt, neue Ideen einzubringen. Unternehmen, die Leadership Excellence ernst nehmen, schaffen gezielte Innovationsprogramme für ihre Führungskräfte. „Exzellente Führungskräfte sind diejenigen, die das Vertrauen ihrer Teams gewinnen und gleichzeitig strategische Klarheit bieten.“

“Wir brauchen Führungskräfte, die mutig sind, neue Wege zu gehen und Experimente zu wagen. Wer Innovation nur als Buzzword versteht, wird langfristig scheitern.”

“Exzellente Führungskräfte sind diejenigen, die das Vertrauen ihrer Teams gewinnen und gleichzeitig strategische Klarheit bieten.”





**Handlungs-
empfehlungen zur
Implementierung von
Leadership Excellence**

Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Leadership Excellence

Die Implementierung von Leadership Excellence erfordert einen systematischen Ansatz, der sich über verschiedene Ebenen der Organisation erstreckt. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Studie

lassen sich mehrere zentrale Handlungsfelder identifizieren, die für eine nachhaltige und wirksame Führungskultur entscheidend sind.

1 Strategische Verankerung von Leadership Excellence in der Unternehmenskultur

Leadership Excellence darf nicht als isolierte Initiative verstanden werden, sondern muss tief in die strategische Ausrichtung und Kultur eines Unternehmens integriert sein.

Dies erfordert:

/// **Definition klarer Führungsleitlinien:** Unternehmen sollten explizit festlegen, welche Prinzipien und Werte Leadership Excellence in ihrem spezifischen Kontext ausmachen.

/// **Integration in Unternehmensziele:** Führungskompetenz und -entwicklung müssen als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet und in die Gesamtstrategie eingebunden werden.

/// **Top-Management als Vorbild:** Führungskräfte in Schlüsselpositionen sollten Leadership Excellence vorleben, indem sie kontinuierliches Lernen, Feedbackkultur und wertebasierte Führung aktiv fördern.

Ein Teilnehmer implementierte beispielsweise ein Leadership Framework, das strategische Unternehmensziele mit konkreten Führungskompetenzen verknüpft. Durch diese Verankerung wurde Führung messbar und kontinuierlich weiterentwickelt.

2 Personalisierte Entwicklungswege für Führungskräfte

Erfolgreiche Programme zur Führungskräfteentwicklung zeichnen sich durch maßgeschneiderte Lern- und Entwicklungsangebote aus. Ein einheitlicher Ansatz für alle Führungsebenen wird den individuellen Bedürfnissen nicht gerecht.

Wichtige Maßnahmen umfassen:

/// **Individuelle Kompetenzanalysen:** Regelmäßige Evaluierungen helfen, Stärken und Entwicklungsfelder jeder Führungskraft zu identifizieren.

/// **Mentoring- und Coaching-Programme:** Erfahrene Führungskräfte begleiten Nachwuchskräfte auf ihrem individuellen Entwicklungsweg.

/// **Rotationsmodelle und interdisziplinäre Erfahrungen:** Führungskräfte sollten verschiedene Bereiche des Unternehmens durchlaufen, um breitere Perspektiven zu entwickeln.

/// **Digitale Lernplattformen:** Flexibles, selbstgesteuertes Lernen wird durch moderne Technologien unterstützt.

Ein Dienstleistungsunternehmen hat ein modulares Lernprogramm eingeführt, das Führungskräften ermöglicht, gezielt an jenen Fähigkeiten zu arbeiten, die für ihre spezifische Rolle und ihren Karrierepfad relevant sind. Dadurch konnte die Effektivität der Führungskräfteentwicklung signifikant gesteigert werden.

3 Messbarkeit und kontinuierliche Evaluierung von Führungskompetenz

Die gezielte Entwicklung von Führungskräften erfordert messbare Indikatoren, um Fortschritte objektiv bewerten zu können. Unternehmen setzen zunehmend auf datengetriebene Ansätze, um Führungserfolg systematisch zu erfassen.

Dazu gehören:

/// **360-Grad-Feedback-Prozesse:** Regelmäßige Rückmeldungen von Vorgesetzten, Peers und Mitarbeitenden ermöglichen eine differenzierte Einschätzung der Führungskompetenzen.

/// **Einsatz von KI und Analysetools:** Moderne Technologien ermöglichen eine objektivere Bewertung von Führungskompetenzen.

/// **Key Performance Indicators (KPIs) für Leadership:** Neben klassischen Geschäftszahlen sollten auch Indikatoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation und Teamleistung erfasst werden.

Ein Teilnehmer implementierte ein digitales Leadership Dashboard, das traditionelle KPIs mit Soft-Skill-Indikatoren kombiniert. Diese datengestützte Führungskräfteentwicklung führte zu einer messbaren Verbesserung der Führungsqualität und Mitarbeitermotivation.



4 Förderung einer offenen Feedback- und Lernkultur

Ein zentraler Erfolgsfaktor für Leadership Excellence ist die Etablierung einer offenen und konstruktiven Feedbackkultur. Führungskräfte, die kontinuierlich reflektieren und sich weiterentwickeln, tragen langfristig zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei.

Zu den Best Practices gehören:

✓ **Regelmäßige Feedbackgespräche:** Führungskräfte sollten systematische Feedbackmechanismen nutzen, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

✓ **Fehlertoleranz als Innovationsmotor:** Eine Kultur, in der Fehler als Lernchance betrachtet werden, fördert Experimentierfreude und kontinuierliche Verbesserung.

✓ **Lern- und Reflexionsformate:** Unternehmen sollten interne Leadership-Foren, Peer-Coachings und interaktive Workshops etablieren.

Eine Organisation führte regelmäßige Leadership-Reflexionstermine ein, in denen Führungskräfte Erfahrungen austauschen und voneinander lernen können. Dies führte zu einer erheblichen Stärkung der unternehmensweiten Feedbackkultur erheblich.

5 Technologiestütztes Führung und digitale Kompetenz

Die digitale Transformation erfordert von Führungskräften neue Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Tools und Datenanalysen. Unternehmen sollten gezielt in die digitale Kompetenz ihrer Führungskräfte investieren.

Dies umfasst:

✓ **Nutzung digitaler Kollaborationsplattformen:** Führungskräfte müssen lernen, virtuelle Teams effizient zu führen.

✓ **Schulungen in Cybersecurity und Datenschutz:** Digitale Führung erfordert ein tiefgehendes Verständnis für Sicherheitsrisiken.

✓ **Einsatz von Data Analytics für bessere Entscheidungsfindung:** Datengetriebene Führung ermöglicht fundiertere strategische Entscheidungen.

Ein Unternehmer implementierte eine AI-gestützte Coaching-Plattform, die Führungskräften individualisierte Lernpfade auf Basis von Leistungsdaten und Feedbacks bereitstellt. Dies führte zu einer nachweislichen Verbesserung der Führungskompetenzen.

6 Stärkung der Unternehmenskultur durch werteorientierte Führung

Leadership Excellence ist untrennbar mit der Unternehmenskultur verbunden. Unternehmen, die eine klare Wertebasis haben, profitieren von engagierten und motivierten Mitarbeitenden.

Maßnahmen zur Förderung einer starken Führungskultur sind:

- ✓ **Verankerung von Unternehmenswerten in der Führungsausbildung:** Wertebasierte Führung sollte ein integraler Bestandteil aller Leadership-Programme sein.
- ✓ **Regelmäßige Werte-Checks und Kulturumfragen:** Unternehmen können durch interne Befragungen sicherstellen, dass ihre Führungsprinzipien aktiv gelebt werden.
- ✓ **Gezielte Auswahl und Beförderung von Führungstalenten:** Leadership Excellence muss ein zentrales Kriterium bei der Besetzung von Führungspositionen sein.

Ein Konsumgüterhersteller etablierte ein wertebasiertes Führungskräfteprogramm, das gezielt Führungskräfte auswählt und entwickelt, die die Unternehmenskultur aktiv mitgestalten. Dies führte zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen.





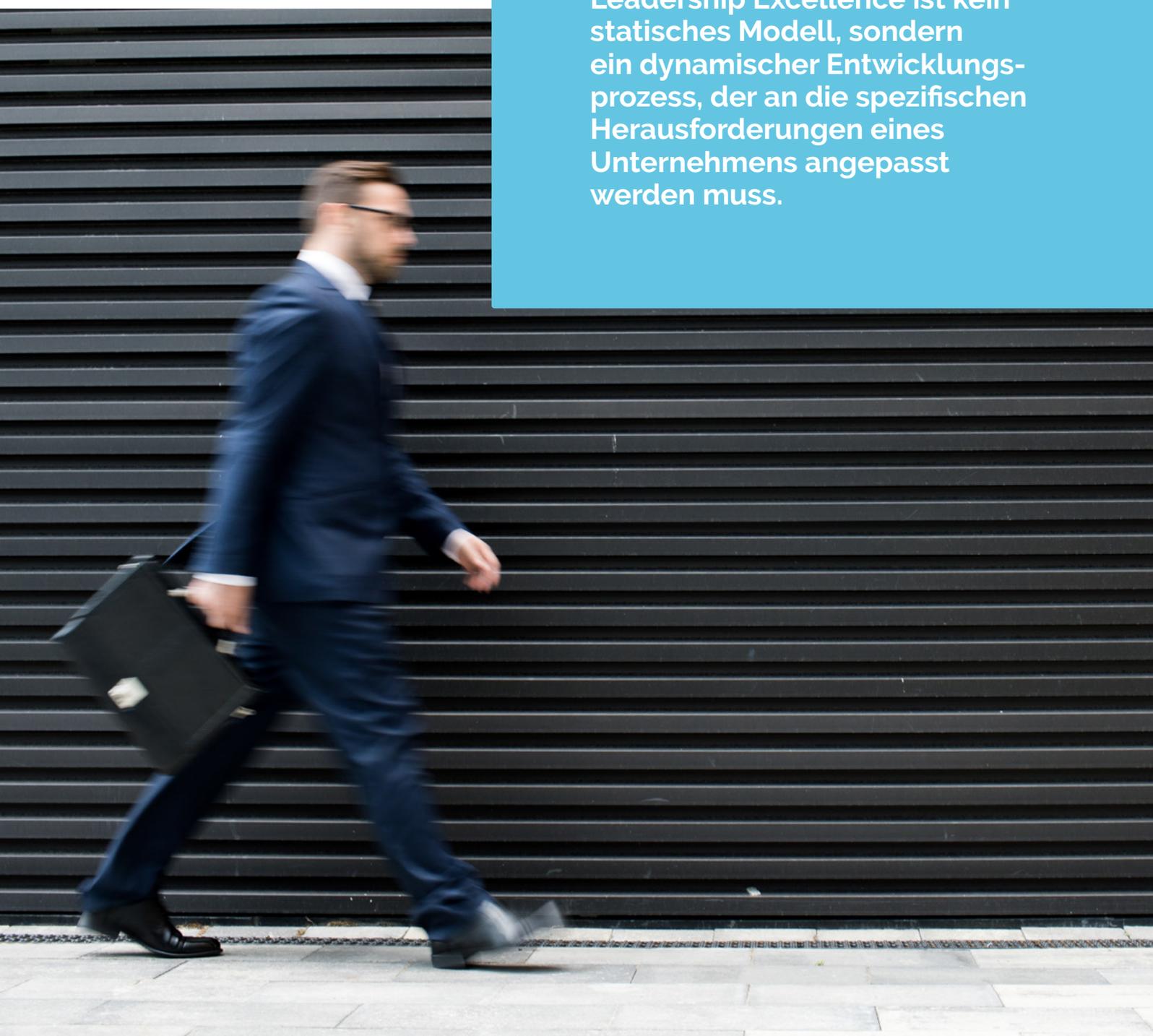
Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung und Ausblick

Die qualitative Studie zeigt, dass Leadership Excellence kein statisches Modell ist, sondern ein dynamischer Entwicklungsprozess, der an die spezifischen Herausforderungen eines Unternehmens angepasst werden muss. Führungskräfte, die strategisch denken, Veränderungsbereitschaft zeigen und in der Lage sind, Vertrauen aufzubauen, sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Die Zukunft der Führung wird durch eine Kombination aus digitalen Tools, individualisierten Entwicklungsstrategien und einer starken Unternehmenskultur geprägt sein. Unternehmen, die Leadership Excellence gezielt fördern, profitieren langfristig von stabilen, motivierten und leistungsstarken Führungsteams.

Leadership Excellence ist kein statisches Modell, sondern ein dynamischer Entwicklungsprozess, der an die spezifischen Herausforderungen eines Unternehmens angepasst werden muss.



Studien- und Researchdesign

Die Studie basiert auf einem interdisziplinären Ansatz und integriert Theorien aus der Management- und Organisationsforschung, der Psychologie und der Soziologie. Wichtige theoretische Konzepte umfassen Transformational Leadership, Servant Leadership sowie Ansätze zur agilen Führung. Diese Konzepte werden in Bezug auf ihre Relevanz für moderne Führung in dynamischen Umgebungen kritisch analysiert.

Die Studie wurde in zwei Phasen durchgeführt:

✓ **Phase 1: Literaturrecherche und theoretische Fundierung**

In dieser Phase werden relevante wissenschaftliche Literatur und bestehende Studien zu Führung und Leadership Excellence systematisch ausgewertet, um eine fundierte Grundlage für die empirische Untersuchung zu schaffen.

✓ **Phase 2: Empirische Untersuchung**

Die empirische Untersuchung besteht aus einer qualitativen und einer quantitativen Komponente:

- ✓ **Qualitative Interviews:** Tiefeninterviews mit Führungskräften unterschiedlicher Branchen und Organisationen, um deren Perspektiven und Erfahrungen zu erfassen.
- ✓ **Fallstudien:** Detaillierte Analyse von Fallstudien, um exemplarische Beispiele für Leadership Excellence zu untersuchen.
- ✓ **Dokumentenanalyse:** Untersuchung relevanter Dokumente, wie Führungsleitlinien und interne Berichte, um zusätzliche Einsichten zu gewinnen.

Limitationen der Studie

Obwohl diese Untersuchung wertvolle Einblicke in Leadership Excellence liefert, gibt es einige Einschränkungen:

- ✓ **Die qualitative Natur der Studie** ermöglicht eine detaillierte, aber nicht generalisierbare Analyse.
- ✓ **Die Auswahl der Interviewpartner** war auf Führungskräfte aus spezifischen Branchen beschränkt, wodurch andere Wirtschaftszweige möglicherweise andere Herausforderungen erleben.

BOLD Executive Advisors ist die Essenz aus jahrzehntelanger Prägung im internationalen Top-Executive-Search und der Innovationskraft einer Search-Boutique, die stets auf Exzellenz ausgerichtet ist.

{BOLD} - adjective \bəʊld \ showing a fearless daring spirit, adventurous, free, standing out prominently, brave and confident.

Unser langjährig gewachsenes Netzwerk setzt sich aus jenen Menschen zusammen, die einen Unterschied machen. Wir treten dafür an, Transformations-Gestalter an den "richtigen" Platz zu geleiten - wo sie ihre Fähigkeiten und Potenziale entfalten können. Persönliche Entwicklung einerseits und

langfristige Wertsteigerung des Unternehmens auf der anderen Seite. Das nennen wir BOLD. Wir verfügen über eine hochgradige Spezialisierung auf wissensintensive Marktsegmente. Wir vermitteln Top-Performer in die folgenden Cluster:

/// Professional Services (Management Consulting, Wirtschaftsprüfung, Legal)

/// Technology

/// Corporates (CxO und Corporate Functions)

/// Private Equity

Durch vollen Fokus auf unsere Zielmärkte und Zielgruppen kennen wir die Trends und Themen und können auf Augenhöhe agieren. Unseren Klienten/innen und Kandidaten/innen bieten wir folgende Services: Executive Search, Career Counseling, People Due Diligence, Referencing Services, Executive Coaching. Wir sind uns bewusst, wie bedeutsam die Besetzung von Führungspositionen

für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen ist. Gleichzeitig kennen wir die Lebenswirklichkeit unserer Kandidat/innen und wissen, welcher Vielzahl an transaktional geprägten Anfragen Sie ausgesetzt sind. Daher setzen wir uns mit hoher Passion dafür ein, dass die Zusammenarbeit eine erfolgreiche und partnerschaftliche Erfahrung für alle Beteiligten ist.

www.bold-advisors.com



Daniel Nerlich
Managing Partner

+49 6172 39511 01
+49 151 25359136

daniel.nerlich@bold-advisors.com
www.bold-advisors.com

Gestärkt durch Veränderung.

In 2013 entstanden, kennen wir Unternehmen und Institutionen aus externer und interner Perspektive und bringen immer wieder frische Ideen aus Wissenschaft und zukunftsweisenden Projekten zusammen. Wir wissen: Neues Denken ist gefragt, um Unvorhergesehenes als Impuls für positive Veränderungen

zu nutzen. Die Fähigkeit zur Transformation wird zur Überlebensfrage. Unser Wissen wollen wir mit unseren Kunden teilen. Und diese in der Veränderung stärken. Das Ziel im Blick, den Menschen im Fokus, die Veränderung positiv angehen – dafür arbeiten wir.

Neue Ideen und Ansätze, basierend auf langjähriger Erfahrung.

Neue Herausforderungen oder klassische Problemstellungen – unsere langjährige Erfahrung hilft uns bei der Entscheidung für die richtige Strategie. Vorgefertigte Lösungen aus der Schublade kommen bei uns nicht zum Einsatz. Egal, ob bewährte Vorgehensweisen oder neue Denkansätze, wir setzen unsere ganze Kompetenz für die

Entwicklung passgenauer und damit dauerhaft wirksamer Konzepte ein. Im Interesse unserer Kunden bringen wir erfahrungsbasiertes Handeln und neues Denken wirkungsgerichtet zusammen. Hierin liegt der Mehrwert unserer Beratung. Für uns ist dieses Credo Verpflichtung und Motivation zugleich.

Gemeinsam mit unseren Kunden Wege finden.

Unser Erfahrungshorizont reicht über die Perspektive des externen Beraters hinaus. In unterschiedlichsten Funktionen haben wir Unternehmen verschiedenster Branchen auch von innen kennengelernt. Wir wissen aus eigener Anschauung, wie Unternehmen „ticken“. Und wir wissen daher, wie wichtig es ist, die im Unternehmen vorhandene Intelligenz für

Lösungsstrategien zu nutzen. Deshalb beziehen wir unsere Kunden grundsätzlich so eng wie möglich in den Beratungsprozess mit ein und bündeln vorhandenes Wissen. Denn nur das, was gemeinsam entsteht, kann auch langfristig Veränderung bewirken und breite Akzeptanz im Unternehmen finden.

www.newandable.com



Marlon Meierhöfer
Head of Institute

+49 179 7758969
+49 6221 756 4411

m.meierhoefer@newandable.com
www.newandable.com