

# Die vier „C“ des Führens

**KOMPETENZEN** – Luisa Delgado hat als Führungskraft für internationale Konzerne in zwölf Ländern gearbeitet, jetzt ist sie Unternehmerin. Beim Führen kommt es auf vier „C“ an, sagt sie: *courage, coherence, compassion* und *class*. Und: Das **Beherrschen mehrerer Führungsstile** ist notwendiger denn je.

**SWZ:** Frau Delgado, was bedeutet für Sie Einfachheit?

**Luisa Delgado:** Einfachheit ist die Destillation des Wesentlichen, darf hingegen nicht mit Oberflächlichkeit oder Simplifizierung verwechselt werden. Nachdem man die Komplexitäten analysiert und destilliert hat, kommt das Wesentliche zum Vorschein.

**Gilt die Konzentration auf das Wesentliche auch für das Führen?**

Ja. Effektive Führung muss sich auf das Wesentliche konzentrieren. Führungskräfte müssen bewusst entscheiden, was sie für wesentlich halten und was nicht. Es braucht sozusagen ein Businessmodell für die Klarheit der Prozesse und des Ziels, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran orientieren können.

**Eine Führungskraft muss nicht die Antwort auf alles haben, vielmehr muss sie besser als alle anderen die richtigen Fragen stellen.**

**Dabei kann die Definition, was wesentlich ist, von Führungskraft zu Führungskraft variieren.**

Natürlich. Die Führungskraft muss erkennen, definieren und positionieren, was wichtig für das Geschäft ist, was den Wettbewerbsvorteil ausmacht.

**Reden wir über Mitarbeiterführung: Vor Corona galten flache Hierarchien als Nonplusultra, doch mit der Krise kehrte der Wunsch nach starken Kapitänen zurück. Muss eine moderne Führungskraft die Fähigkeit haben, problemlos zwischen verschiedenen Führungsstilen hin- und herzuwechseln?**

Schon vor Corona war das sogenannte situative Führen ein Thema, die Pandemie hat es verstärkt. Während dieser Krise zeichneten sich gute Führungskräfte durch die Fähigkeit aus, entscheidungsfreudig Leitplanken zu definieren und gleichzeitig ein hohes Maß an Empathie den verunsicherten Mitarbeitenden gegenüber an den Tag zu legen. Ein Führungsstil allein genügt nicht mehr, eine moderne Führungs-



kraft muss bereit sein, ständig an sich zu arbeiten, um die Palette an Stilen zu erweitern und im richtigen Moment die richtige Methode anzuwenden. Nicht immer geht es mit *command & control*, und nicht immer geht es mit Mitarbeiterbefähigung. Das ist sehr herausfordernd für Führungskräfte.

**Oder vielmehr nicht bewältigbar?**

Bewältigbar, aber herausfordernd, vor allem in schwierigen Zeiten. Denn wenn alles gut geht, ist Führen ein-

fach. Jede Führungskraft hat ihren Stil, das ist eine Tatsache und auch gut so. Aber jede Führungskraft sollte imstande und bereit sein, von diesem Stil auch mal situativ abzuweichen. Menschen sind gemacht aus Gehirn und Herz, sie sind rationale und emotionale Wesen zugleich. Vielleicht wurde in Führungsentwicklungsprogrammen bisher eine Seite mehr gefordert und gefördert als die andere. Wir brauchen einen ganzheitlichen Blick auf die Führungskraft: Sie braucht 360-Grad-Qualitäten.

## DER ANLASS

### Luisa Delgado in Bozen

Die Graubündnerin Luisa Delgado blickt auf eine 30-jährige Karriere als Managerin in internationalen Konzernen zurück. Von 2013 bis 2018 war sie CEO von Safilo Group. Davor arbeitete sie 22 Jahre lang für Procter & Gamble, unter anderem als Human-Resources-Vizepräsidentin für Europa und Generalmanager für Nordeuropa. Heute pendelt sie als Investorin und Unternehmerin zwischen Celerina (Engadin), Lissabon und London, ist im Private Equity tätig und bekleidet Aufsichtsrats- bzw. Verwaltungsratsposten unter anderem bei Ikea, Barclays Bank Schweiz, Schleich und AO World.

Sie spricht das seltene Rätoromanisch, Englisch, Französisch, Italienisch, Portugiesisch, Deutsch, Spanisch und Schwedisch.

Delgado referiert am heutigen Freitagnachmittag bei der 13. Auflage des Global Forum Südtirol (GFS). Das Veranstaltungsthema lautet heuer „Vorwärts zur Einfachheit“. Die weiteren Vortragenden sind der Philosoph und Trendforscher David Bosshart („Einfachheit ist kompliziert“, Interview in der SWZ vom 20. August, nachzulesen auf SWZonline und über die SWZapp), und Sternekokh Norbert Niederkofler.

**Viel zu oft zerbrechen Führungskräfte an der Unerfüllbarkeit der Ansprüche, die ihnen ihr Umfeld und auch sie sich selbst auferlegen.**

**Führen ist also alles andere als einfach, es soll aber einfach ausschauen, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben wollen, die Chefs hätten alles im Griff. Sollten sich Führungskräfte trotzdem öfter mal erlauben, Schwäche zu zeigen?**

Es ist für eine Führungskraft sogar ein Muss, sich menschlich zu zeigen, denn in einer Welt mit so vielen Variablen ist es nicht glaubwürdig, zu signalisieren, alles im Griff zu haben. Was eine Führungskraft aber sehr wohl tun kann: Szenarien entwickeln und der Belegschaft damit zeigen, dass sich das Unternehmen auf verschiedene Eventualitäten vorbereitet. Eine Führungskraft darf Zweifel haben und zeigen. Sie muss nicht die Antwort auf alles haben, vielmehr muss sie besser als alle anderen die richtigen Fragen stellen und damit die Belegschaft auf dem gemeinsamen Weg mitnehmen.

**Auch Führungskräfte sind Lernende.**

Ja, selbstverständlich. Es geht um authentisches Leadership: Was mache ich mit meinem Unwissen? Wie entwickle ich mich kontinuierlich weiter? Dann werde ich zum Modell für alle anderen.

**Stellen Führungskräfte oft zu hohe Ansprüche an sich selbst, weil sie unfehlbar wirken wollen?**

Viel zu oft zerbrechen sie an der Unerfüllbarkeit der Ansprüche, die ihnen ihr Umfeld und auch sie sich selbst auferlegen. Das ist kulturell bedingt.

**Wie meinen Sie das?**

Ich habe in meiner beruflichen Karriere in zwölf verschiedenen Ländern gearbeitet und dabei festgestellt, dass die Ansprüche, die an Führungskräfte gestellt werden, sehr unterschiedlich sind. In manchen Ländern werden Führungskräfte inszeniert, sie werden von ihrem Umfeld und von sich selbst auf ein Podium erhöht. Daran zerbrechen sie dann oft. In anderen Ländern – zum Beispiel in Skandinavien – ist Führung weniger hier-

archisch und förmlich, die Führungskraft steht in der Mitte des Teams und nicht über ihm. Das ist eine dienende Leadership, ebenfalls sehr anspruchsvoll. Alles in allem kommen jene Führungskräfte überall gut zurecht, die über Werte und menschliche Standfestigkeit verfügen.

**Ich fasse zusammen: Beim Führen geht es um die Konzentration auf das Wesentliche und um Werte.**

Exakt. Meine persönlichen Werte fasse ich gerne in vier „C“ zusammen: *courage, coherence, compassion* und *class*. Erstens der Mut – *courage* –, Entscheidungen zu fällen, damit ein gewisses Risiko einzugehen und eine Wahl zu treffen, auch wenn es nicht allen gefällt. Zweitens die Kohärenz – *coherence* –, das heißt die konsequente Umsetzung der Entscheidungen, auch wenn es manchmal schwierig wird. Drittens Mitgefühl oder Empathie – *compassion* –, um die Menschen mitzunehmen auf dem Weg. Und viertens einen gewissen intellektuellen Stil – *class* –, denn eine Führungskraft repräsentiert die Marke, die Werte des Unternehmens.

**Auf was kommt es Ihrer Meinung nach beim Führen von hybriden Teams an? Das Homeoffice ist während der Corona-Pandemie gekommen, um zu bleiben, und künftig wird es öfter vorkommen, dass ein Teil der Belegschaft am Arbeitsplatz präsent ist und ein anderer Teil zu Hause.**

Erstens: gute Kommunikation, und zwar in beide Richtungen, was einerseits die klare Kommunikation von Zielen bedeutet, und andererseits genauso ehrliches Zuhören. Zweitens: eine Leadership, die Resultate fordert statt Präsenz. Drittens: gegenseitiges Vertrauen, wobei ich damit nicht blindes Vertrauen meine, sondern organisiertes Vertrauen. Hybrides Arbeiten stellt hohe organisatorische Anforderungen, denn es muss klar sein, wann und wofür die Menschen in die Firma kommen.

**Geht eigentlich auch Führen vom Homeoffice aus?**

Absolut.

**Sie waren Managerin, jetzt sind Sie Unternehmerin. Was ist einfacher?**

Das ist eine gute Frage. Ich könnte nicht eindeutig beurteilen, was schwieriger ist, denn es handelt sich schlicht um unterschiedliche Rollen mit unterschiedlichen Herausforderungen. Beide Rollen bereiten mir Freude. Als Unternehmerin bin ich schlussendlich verantwortlich für alles, es gibt keinen Aktionär, der mir helfen könnte. Gleichzeitig kann ich als Unternehmerin alles selbst entscheiden, ohne dafür Mehrheiten zu benötigen. Ich denke, ich bin heute eine bessere Unternehmerin, weil ich Erfahrung als Führungskraft habe. Und wäre ich vor meiner Laufbahn als Führungskraft Unternehmerin gewesen, wäre ich auf Anhieb eine bessere Führungskraft gewesen. Es ist wie überall: Die Vielschichtigkeit von Erfahrungen entwickelt eine Persönlichkeit weiter und öffnet Horizonte.

Interview: Christian Pfeifer



## 13. global forum südtirol 2021

Vorwärts zur Einfachheit. Obiettivo semplicità.

Freitag, den 10. September 2021

Die Südtiroler Sparkasse ist Main Sponsor des Global Forum Südtirol und freut sich auf Ihre Teilnahme.

MAIN SPONSOR

**SPARKASSE**  
CASSA DI RISPARMIO