

In ihrem Lebenslauf findet sich weder ein Tourismusstudium noch eine Ausbildung im Hotelierbereich, dafür steht dort seit April 2024: Rezeptionsleitung Hotel Schloss Leopoldskron. Mit 27 Jahren leitet Pia Zumkley in dem österreichischen Hotel bei Salzburg ein zehnköpfiges Team – darunter Menschen, die deutlich mehr Berufserfahrung haben als sie. Man könnte meinen, es braucht ausgefahrene Ellenbogen und viel Ego, um in so jungen Jahren eine Führungsposition zu ergattern. Doch Zumkley ist wohl das komplette Gegenteil. Fragt man sie nach ihrem Führungsstil, spricht sie von Menschlichkeit, Augenhöhe und Empathie.

Damit ist die Teamleiterin am Puls der Zeit: In einer Studie zur Arbeitswelt nach Corona befragten das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung rund 300 Personalverantwortliche, was in Zukunft die wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften sein werden. Auf den ersten beiden Plätzen landeten dabei mit Abstand: Vertrauen und Kommunikationsfähigkeit. Auf Platz drei folgte Empathie. Fachwissen hingegen landet weit abgeschlagen auf dem zwölften Platz.

„Heutzutage kommt es bei Führungskräften nicht mehr vorwiegend auf die Fachkompetenz an“, sagt auch Führungskräfte-Coach Martina Miciecki. Während früher meist derjenige Chef wurde, der am meisten wusste, sei das inzwischen anders. „Mittlerweile kommt das Fachwissen vermehrt von den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“, erklärt Miciecki. Das heiße zwar nicht, dass die Führungskraft kein eigenes Know-how mehr mitbringen müsse. Ihre Aufgabe sei heute allerdings vielmehr, das Wissen ihrer Mitarbeiter zu bündeln und das Team in die richtige Richtung zu lenken.

Genau das versucht auch Pia Zumkley im Hotel Schloss Leopoldskron. Sie vergleicht ihre Rolle als Rezeptionsleiterin mit der einer Dirigentin: „Ich bin am Ende dafür verantwortlich, dass ein schönes Stück Musik entsteht, aber das schaffe ich nicht allein oder dadurch, dass ich meinen Teammitgliedern starre Vorgaben aufdrücke.“ Zumkley ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine leitende Position vor allem soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz erfordert. Menschen, die hingegen jeden kleinsten Schritt ihrer Mitarbeiter kontrollieren wollen und ihnen nicht vertrauen, haben es als Führungskräfte eher schwer.

Das bestätigt auch Florian Becker, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Technischen Hochschule Rosenheim. Führungskräfte profitieren in ihren leitenden Positionen deshalb mehr denn je von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen: Je nachdem, wie extrovertiert, offen und gewissenhaft eine Person ist, wie verträglich sie im Umgang mit anderen und wie emotional stabil sie ist, ist sie dem modernen Anspruch an Führung umso besser gewachsen. „Zwar kann man diese Merkmale kaum grundlegend ändern“, räumt Becker ein. „Trotzdem können Beschäftigte lernen, mehr aus sich herauszukommen, oder trainieren, offener auf andere Menschen zuzugehen.“

### Fünf wichtige Führungsfaktoren

Gesprächige, energiegeladene Menschen landen häufiger in einer höheren Position als stille, introvertierte Personen. Das hat eine Studie der University of New York aus dem Jahr 2020 gezeigt. Je höher die Anzahl der Wörter, die jemand am Tag spricht, desto eher wird diese Person in einer Gruppe als Führungskraft gesehen. Das bedeutet: Wer auf der Karriereleiter den Weg nach oben anstrebt, sollte sich trauen, oft und ausgiebig die eigenen Gedanken und Ideen im Team zu äußern. Das demonstriert Selbstsicherheit und Mut. Bei Problemen

# Wer Chef wird – und wer nicht

Früher wurde befördert, wer das meiste Fachwissen hatte. Doch die Anforderungen an Führungskräfte haben sich gewandelt. Was es heute braucht, um aufzusteigen.

Von Sarah Neu und Marie Welling



Foto Picture Alliance

damit kann es helfen, Ideen zuerst in kleiner Runde vorzustellen. Und wer sich allgemein schwer damit tut, mit anderen ins Gespräch zu kommen, kann ein Gesprächstraining machen oder sich eine Liste mit Small-Talk-Fragen überlegen, um das Eis schneller zu brechen.

Gesprächig zu sein allein reicht jedoch nicht aus, um die Karriereleiter zu erklimmen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter eine Führungskraft auch als nahbar wahrnehmen. Dazu gehört, dass sich die Führungskraft eigene Fehler eingesteht und diese im Team kommuniziert. „Ich versuche immer, meinen Mitarbeitenden in erster Linie als Mensch und nicht als Vorgesetzte zu begegnen“,

sagt Teamleiterin und Rezeptionistin Zumkley. Sie ist auch außerhalb des beruflichen Alltags daran interessiert, wie es den einzelnen Teammitgliedern geht. Dafür hat sie ein inoffizielles Format erfunden: Walk and Talk. „Dabei machen wir einen Spaziergang über das Hotelgelände und besprechen, was gerade so los ist und was die einzelnen Personen aktuell bewegt“, erzählt Zumkley.

Trotz persönlicher Gespräche auf Augenhöhe kann es in jedem noch so harmonischen Team mal zu schlechter Stimmung kommen. Streit in der Belegschaft, eine Person wälzt alles auf andere ab oder der Pitch lief nicht wie erwartet – eine gute Führungskraft sollte in solchen

Fällen in der Lage sein, Probleme und Negatives anzusprechen. „Menschen, die sehr konfliktscheu sind, haben es in höheren Positionen schwerer“, sagt Wirtschaftspsychologin Becker. Denn wer unangenehme Entscheidungen treffen muss – und sei es nur ein nicht genehmigter Urlaub –, geht immer das Risiko ein, sich unbeliebt zu machen. Wer sich unwohl damit fühlt, Konflikte anzusprechen, und Konfrontationen möglichst vermeidet, dem kann ein Training in Konfliktmanagement helfen. Generell gilt es, sich gut auf schwierige Gespräche vorzubereiten und die eigenen Standpunkte klar zu formulieren. Gleichzeitig sollte eine Führungskraft jedoch ein gewisses Maß an

Verträglichkeit mitbringen, sagt der Fachmann. Sie sollte daher auch im Konflikt weiterhin wertschätzend mit dem Gegenüber kommunizieren.

Stress, Konflikte und unangenehme Gespräche fallen außerdem Menschen leichter, die emotional stabil sind. „Personen, die unsicher, angespannt oder sehr sprunghaft sind, werden seltener befördert“, erklärt Becker. Wer selbst das Gefühl hat, schnell aus der Ruhe zu kommen oder unausgeglichen zu sein, kann tägliche Achtsamkeitsübungen machen oder meditieren. Solche Routinen können angehenden Führungskräften helfen, in stressigen Situationen die Ruhe zu bewahren und diese Ruhe auch auszustrahlen.

Besonders eine Sache ist für eine Karriere heute wichtiger denn je: „Neben guten Leistungen und sozialen Kompetenzen braucht es für eine Karriere als Führungskraft heutzutage ein starkes Netzwerk“, sagt Führungskräfte-Coach Miciecki. Sie betont: „Es müssen allerdings echte Kontakte sein. Oberflächliche Bekanntschaften und Likes auf Social Media reichen da nicht.“ Miciecki rät angehenden Vorgesetzten daher dazu, sich mit anderen Führungskräften innerhalb und außerhalb des Unternehmens auszutauschen. Außerdem empfiehlt sie, sich Vorbilder oder Mentoren zu suchen. Das sollten Menschen sein, von denen man wirklich etwas lernen möchte und die man nicht nur als Türöffner betrachtet. „Daraus entstehen spannende berufliche Möglichkeiten“, sagt die Expertin.

So war es auch bei Pia Zumkley. Für die Stelle im Hotel Schloss Leopoldskron hatte sie ein früherer Kollege vorgeschlagen. Und auch wenn sie selbst sagt, sie müsse im Networking noch deutlich besser werden: Ihr Fall zeigt, dass sich eine persönliche Bekanntschaft mehr auszahlt als Hunderte LinkedIn-Kontakte.

### Manches lässt sich nicht beeinflussen

Trotz gutem Netzwerk und sozialer Kompetenz gibt es immer noch Dinge, die diejenigen, die über Beförderungen entscheiden, unbewusst beeinflussen – und die die Kandidaten selbst nicht verändern können. Wissenschaftler aus den USA haben herausgefunden, dass Führungskräfte in höheren Positionen statistisch gesehen oft einen niedrigeren Cortisolspiegel haben, also weniger Stresshormone im Blut. Das kann einerseits damit zusammenhängen, dass sie mehr Kontrolle haben als ihre Teammitglieder und deshalb ihr Stresslevel niedriger ist. Andererseits kann es auch eine persönliche Veranlagung sein, die dazu geführt hat, dass es die Personen beruflich nach oben geschafft haben. Ganz nach dem Motto: Wer weniger Stress empfindet, steigt eher auf.

Zudem spielt noch immer das Geschlecht eine Rolle. So hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im Jahr 2023 ermittelt, dass es für Frauen weiter unwahrscheinlicher ist, auf der Karriereleiter aufzusteigen als für Männer. Das unterscheidet sich jedoch von Branche zu Branche. Während Frauen besonders im Gesundheits- und Sozialwesen in Führungspositionen vertreten sind, sind sie etwa im Finanz- und Versicherungssektor auf Führungsebene immer noch unterrepräsentiert. „Auch die Körpergröße und die Tiefe der Stimme spielen in die Entscheidung, wer Führungskraft wird, hinein“, sagt Wirtschaftspsychologin Becker. Das liege unter anderem daran, dass große Menschen mit einer tiefen Stimme eher als durchsetzungsfähig wahrgenommen werden als kleine Personen mit einer hohen Stimme.

Wer keine 1,95 Meter groß ist und keine tiefe Stimme hat, sollte sich davon aber trotzdem nicht entmutigen lassen, sagt Coach Miciecki. Führungskräften und denen, die es werden wollen, rät sie, in sich selbst und die eigenen Stärken zu vertrauen. Schließlich gehe es nicht darum, andere zu kopieren – sondern darum, bei sich selbst zu bleiben.