

Führung im Umbruch

Eine Studie des IFIDZ zeigt: Unter anderem aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich die Anforderungen an Führung.



Gastautor:
Barbara Liebermeister
ist Gründer und Leiter
des Instituts für
Führungskultur im digi-
talen Zeitalter (IFIDZ)
www.ifidz.de

AUFGRUND DER ZUNEHMEND netzwerkartigen Struktur der Unternehmen gewinnen in ihnen die Themen virtuelle und laterale Führung massiv an Bedeutung. Entsprechend groß ist der Entwicklungsbedarf ihrer Führungskräfte bei allen Kompetenzen, die für eine zukunftsweisende Gestaltung der Kommunikation und Kooperation nötig sind. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie »Alpha-Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft«, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt hat.

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt außer dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung - unter anderem, weil nach Auffassung der meisten Führungskräfte (90 %) ihre Teams auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben werden. Zudem erwarten 80% der Befragten, dass künftig die Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen und deshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt. Als Ursache nennen die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. So zum Beispiel von den Mitarbeitern anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern. Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu »führen«, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeiter der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen die Führungskräfte zusätzlich zur Digitalisierung einen zentralen Treiber der Veränderung.

Anforderungen an Führung steigen

Deshalb erwarten fast alle Führungskräfte, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen - und zwar insbesondere in den Bereichen »Mitarbeiterführung« (68%) und »Teamführung« (80%). Darum verspüren die Führungskräfte bei sich selbst auch einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich »Digitalkompetenz« (53%) sowie »Selbstführung/-management« (37%); zudem in gleich drei Bereichen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind - nämlich

- Beziehungsmanagement (44%)
- Kommunikation/Motivation (41%) und
- Teamführung (27%).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht »Wie verstehe ich mich als Führungskraft?«, »Wie definiere ich meine Rolle im Team?« »Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern bzw. mit meinem Team?«, scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Führungskräfte sind keine »Fans« des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das vermehrte Arbeiten im Home-Office. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen »notwendiges Übel«. Nur 30 % von ihnen betonen, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile.

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwick-

¹ Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

lungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich z.B. im Home-Office zu arbeiten. Zudem sehen 75% der Führungskräfte beim virtuellen Führen die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52%), eine Überforderung der Mitarbeiter (42%) und ein Absinken ihrer Motivation (29%).

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Kommunikation (43%),
- Digitalkompetenz (38%) und
- Selbstführung/-management (32 %).

Zudem in den drei, eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen

- Teamführung/-entwicklung (33%),
- Motivation (32 %) und
- Mitarbeiterführung/-entwicklung (28%).

Der Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie »Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen«, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt; des Weiteren, dass sie sich zu Beziehungsmanagern bzw. »alpha-intelligenten Persönlichkeiten« entwickeln müssen, die sich unter anderem durch eine hohe »Persönlichkeits-«, »Beziehungs-« und »Digitalintelligenz« auszeichnen.

Der »Alpha Collaboration« gehört die Zukunft

In den persönlichen Interviews fiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten. Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen. Das heißt, sie haben das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu op-

timieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ - in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence - »Alpha Collaboration« nennt, gehört die Zukunft.

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem, der Studie zufolge, schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht per disziplinarischer Gewalt vorgeben können, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz, da hierbei eine Kontrolle, was die Mitarbeiter real tun, nur bedingt möglich ist. Deshalb ist wechselseitiges Vertrauen beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen. •

Nähere Infos über die Studie »Alpha Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft« finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ. www.ifidz.de