

UMFRAGE. Die Coronapandemie war ein „Gamechanger“ in Sachen Führung und Zusammenarbeit. Eine Umfrage des Frankfurter IFIDZ-Instituts von Barbara Liebermeister unter 482 Führungskräften zeigte, dass Themen wie „Führung auf Distanz“ in Zukunft immer wichtiger werden.



Beziehung zur Belegschaft neu definieren

Eine Umfrage unter 482 Führungskräften, die Ende 2021 durchgeführt wurde, war die Grundlage für die Studie „Alpha-Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Die Studie kann unter www.ifidz.de für 39 Euro bestellt werden. Aus ihr können Handlungsempfehlungen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung des Jahres 2022 abgeleitet werden. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte (66 Prozent) erwarten einen Anstieg der Bedeutung der Führungsfunktion in ihrem Unternehmen. Dieser Befund steht in Widerspruch zu der in der New-Work-Debatte vertretenen These, Führung sei in zunehmend netzwerkartig organisierten Unternehmen nicht mehr nötig. Diese New-Work-Ansicht wird von den Führungskräften nicht geteilt.

Das Gros der Befragten erwartet auch einen Anstieg der Anforderungen an Führungskräfte und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstmanagement“ (70 Prozent), „Mitarbeiterführung“ (68 Prozent) und „Teamführung“ (80 Prozent). Als Ursache hierfür wird immer wieder das Arbeiten im Homeoffice genannt, da das Führen von Mitarbeitenden auf Distanz von den Führungskräften erfordert, neue Führungsroutinen zu entwickeln. Zudem ist mit dem Führen hybrider Teams ein höherer Betreuungsaufwand und Koordinierungsaufwand verbunden.

Beziehungsprofis und Sinnstifter gesucht

Bei den Führungsrollen, die sich primär aus der hierarchischen Position der Führungskräfte ableiten, wie „Vorgesetzter“, „Manager“, „Macher“ und „Entscheider“ erwarten denn auch eher wenige Befragte einen Anstieg von deren Bedeutung (maximal 21 Prozent). Anders verhält es sich bei den Rollen, die sich aus ihrer Führungsfunktion ableiten, wie „Sinnstifter“, „Beziehungsmanager“ und „Coach“. Bei ihnen erwarten 62 bis 80 Prozent der Führungskräfte, dass ihre Bedeutung steigt. Kennzeichnend für diese Rollen ist: Ihre effektive Wahrnehmung hängt stark von der Beziehung zu den Mitarbeitern beziehungsweise Netzwerkpartnern und der Kommunikation mit ihnen ab. Die meisten Führungskräfte erwarten also, dass

insbesondere die Rollenanforderungen steigen, die sich im Bereich Kommunikation und Kooperation aus dem veränderten Arbeitsumfeld für sie ergeben. Als größten Treiber dieser Entwicklung erachten sie die Digitalisierung (80 Prozent) und den gesellschaftlichen Wandel (78 Prozent). Über 70 Prozent der Führungskräfte nennen als zentralen Treiber aber auch die Veränderung der Mitarbeiter.

Der Bedeutungsanstieg der Führungsrollen „Sinnstifter“, „Beziehungsmanager“ und „Coach“ hat seine Wurzel auch darin, dass 84 Prozent der Führungskräfte folgendes erwarten: Die Unternehmen werden, um ihre Agilität zu erhöhen, weitere Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter- und Teamebene verlagern. Dadurch gewinnt auch das Thema laterale Führung beziehungsweise Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung. Circa 80 Prozent der Befragten erwarten, dass seine Bedeutung „steigt“ oder sogar „stark steigt“.

Drei Viertel der Führungskräfte stufen ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch“ oder sogar „sehr hoch“ ein. Dabei fällt auf: Am höchsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die 41- bis 50-Jährigen - vermutlich auch, weil sie keine „Digital Natives“ sind. Zudem haben sie aufgrund ihrer längeren Berufstätigkeit und Führungserfahrung schon mehr Führungsroutine als ihre jüngeren Kollegen entwickelt, die sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen teilweise durch neue ersetzen müssen.

Am geringsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind, von denen viele Top-Executives wie Vorstände und Geschäftsführer sind. Dies liegt vermutlich daran, dass sie sich nicht selten primär als die Top-Entscheider und -Manager in ihrer Organisation verstehen. Das heißt, sie haben ein teils anderes Rollen- und Selbstverständnis als die Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene und Shopfloor-Ebene. Deshalb verspüren sie auch einen anderen Entwicklungsbedarf.

Beziehung zu den Mitarbeitenden neu definieren

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte sieht bei sich einen großen Entwicklungs-



AUTORIN

Barbara Liebermeister
leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. +49(0)69 719130965
www.ifidz.de

bedarf im Bereich „Digitalkompetenz“ (53 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich „Selbstführung/-management“.

Entwicklungsbedarfe bei Führungskräften

Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen große Entwicklungsbedarfe bei sich konstatieren, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind - nämlich

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

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

In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandelt sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Sie müssen sich zunehmend zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeitsintelligenz“,

„Beziehungszintelligenz“ und „Digitalintelligenz“ auszeichnen. Die damit verbundenen Kompetenzen benötigen die Führungskräfte insbesondere für das Erreichen der Entwicklungsziele ihres Bereichs, die sich zum Beispiel aus solchen strategischen Zielsetzungen ergeben wie

- das Unternehmen fit machen für die Zukunft
 - die Chancen der Digitalisierung nutzen.
- Beim Erreichen solcher Ziele sehen sich mehr als drei Viertel aller Führungskräfte (77 Prozent) mit großen Herausforderungen konfrontiert. Dies liegt auch daran, dass hiermit meist ein großer Changebedarf auf der Struktur-, Prozess- und Kulturebene verknüpft ist. Zudem müssen hierfür oft neue Problemlösungen mit den Mitarbeitern sowie in Kooperation mit anderen Bereichen gefunden und realisiert werden. Das heißt, die Führungskräfte sind beim Erreichen solcher Ziele stark als Kommunikatoren und Motivato-

ren, Leader und Sinnstifter, Beziehungsmanager und Coach gefragt - in Rollen also, bei denen sie bei sich noch einen Entwicklungsbedarf verspüren. Das liegt auch daran, dass ihre Teams zunehmend außer einem hybriden, auch einen sehr heterogenen Charakter haben. Deshalb müssen die Führungskräfte häufiger mit Personen kommunizieren und kooperieren, die nicht nur einen völlig unterschiedlichen Background haben, sondern deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung auch stark divergieren.

Immer komplexeres Umfeld beachten

Dass das Beziehungsnetzwerk, in dem Führungskräfte agieren, komplexer wird, zeigen auch ihre Antworten auf die Frage, von welchen Partnern sie bei der Zielerreichung stark abhängig sind. Am häufigsten werden hier immer noch die ei-

genen Mitarbeiter genannt (78 Prozent); auffallend häufig jedoch auch die „Mitarbeiter anderer Bereiche“ (47 Prozent) und „externe Unterstützer“ (42 Prozent). Das zeigt, wenn Führungskräfte heute die gewünschten Wirkungen erzielen möchten, müssen sie in ihr Denken und Handeln nicht nur ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten einbeziehen. Sie müssen auch die Interessen und möglichen Reaktionen vieler anderer Partner berücksichtigen, gegenüber denen sie keine Weisungsbefugnis haben.

Es verändert sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Es gewinnen die Themen ...

- „Führung auf Distanz“
- „Führung ohne Weisungsbefugnis“ beziehungsweise „laterale Führung“
- „Führung von virtuellen und hybriden Teams“
- „Onlinekommunikation“

nicht unerwartet und ganz deutlich an Bedeutung. Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen sowie cross-funktionalen Team- und Projektarbeit verlieren offensichtlich bei der alltäglichen Zusammenarbeit die Bereichs- und Unternehmensgrenzen an Relevanz. Deshalb bezieht sich heute, wenn man von Führung spricht, diese Aufgabe immer seltener nur auf die Mitarbeiter, die einer Führungskraft disziplinarisch unterstellt sind. Vielmehr gilt es auch Personen zu „führen“ beziehungsweise zu inspirieren und motivieren, bezüglich denen die Führungskraft keine Weisungsbefugnis hat.

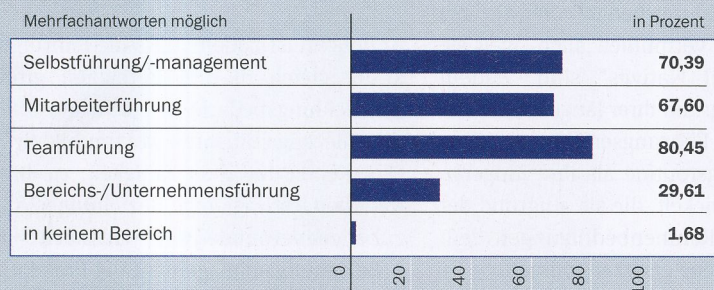
Corona war ein echter „Gamechanger“

Fast 90 Prozent der Führungskräfte sagen denn auch, das Thema virtuelle Führung spiele bereits heute in ihrem Führungs-/Arbeitsalltag eine große oder gar sehr große Rolle. Zudem gehen 93 Prozent davon aus, dass das Führen auf Distanz auch in der „Nach-Corona-Zeit“ ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein wird. Dasselbe gilt für die Onlinekommunikation (91 Prozent).

Aus Sicht der meisten Führungskräfte war Corona somit ein echter Gamechanger; das heißt, die von dem Virus ausgelösten Veränderungen im Bereich Führung,

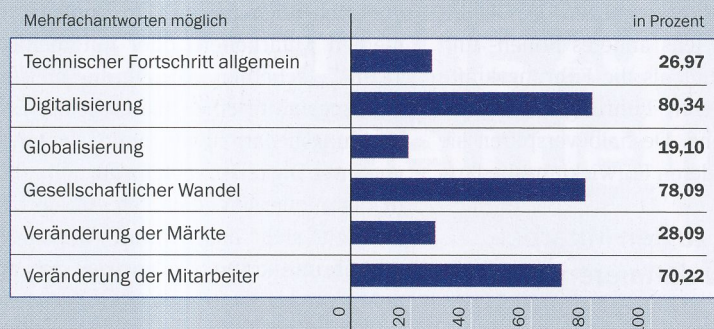
Steigende Anforderungen an Chefs

Abbildung 1. In welchen Bereichen werden die Anforderungen an die Führungskräfte besonders stark steigen?



Treiber für mehr Führungsarbeit

Abbildung 2. Was sind aus Ihrer Warte die größten Treiber dieser Entwicklung?



Kommunikation und Zusammenarbeit werden nachhaltig sein. Dabei weisen die Führungskräfte immer wieder darauf hin, dass dies nicht nur hinsichtlich ihrer Mitarbeiter gilt. Auch ihre (Kommunikations-)Beziehungen zu solchen Stakeholdern wie externen Dienstleistern, Kunden und Lieferanten haben sich nachhaltig verändert.

Führen auf Distanz oft ein „notwendiges Übel“

Bemerkenswert ist: Die meisten Führungskräfte sind keine enthusiastischen Befürworter des Führens auf Distanz. Sie erachten dieses vielmehr als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel“. Nur 30 Prozent von ihnen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder weitgehend in der Waage (52 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18 Prozent).

Dabei fällt auf: Die jüngeren Führungskräfte bewerten das Führen auf Distanz häufiger positiv als die älteren. Dies liegt vermutlich außer an der unterschiedlichen Digitalkompetenz daran, dass die älteren Führungskräfte bei einem Wandel weg vom „klassischen“ hin zu einem virtuellen Führen mehr Führungsroutinen als ihre jüngeren Kollegen aufgeben müssen.

Auffallend ist zudem: Weit überdurchschnittlich viele obere Führungskräfte von Großunternehmen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass in den multinational tätigen Unternehmen der Führungs- und Kommunikationsprozess zumindest auf der Top-Ebene auch schon vor Corona weitgehend online erfolgte. Deshalb ist das Führen auf Distanz für deren Top-Manager eine geübte Praxis. Darum unterschätzen sie zuweilen auch die Schwierigkeiten, die diese Art zu führen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen bereitet.

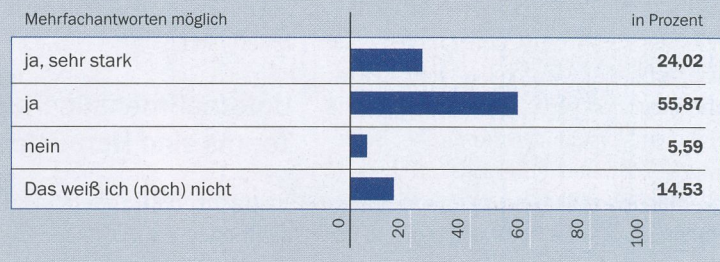
Diese resultieren auch daraus, dass aus Sicht der Führungskräfte etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verant-

wortlich zum Beispiel im Homeoffice zu arbeiten. Als Beispiele werden von den Befragten immer wieder folgende Mitarbeitergruppen genannt: 1. Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase und 2. Mitarbeiter, die nur bedingt sich selbst und ihre Arbeit effektiv organisieren können und auch nur bedingt in der Lage sind, sich selbst motivieren zu können.

Die Vorbehalte gegenüber dem virtuellen Führen resultieren auch daraus, dass über drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) bei ihm die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen sehen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mit-

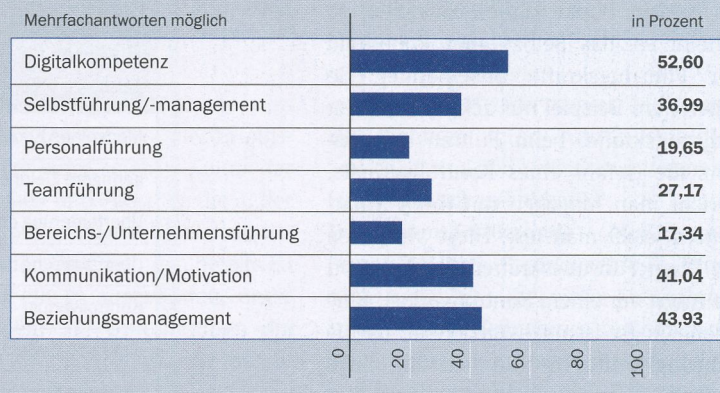
Laterale Führung gewinnt an Bedeutung

Abbildung 3. Gewinnt in diesem Kontext das Thema laterale Führung beziehungsweise Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung?



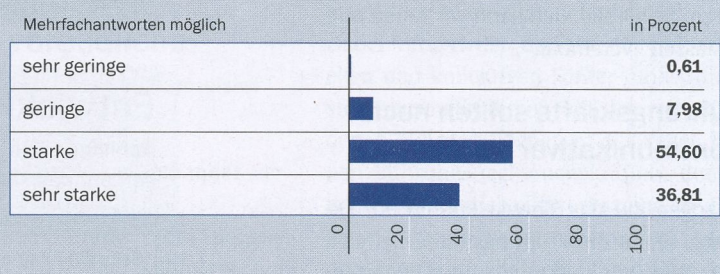
Entwicklungsbedarf erkennen

Abbildung 4. In welchen Bereichen sehen Sie bezogen auf Ihre Person den größten Entwicklungsbedarf?



Onlinekommunikation wichtig?

Abbildung 5. Welche Bedeutung wird das Thema Onlinekommunikation in der „Nach-Corona-Zeit“ bei Ihrer Führungsarbeit haben?



arbeiter (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent).

42 Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 23 Prozent konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst. Dabei liegt der Verdacht nahe, dass eine mögliche Verschlechterung der Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen ist. Schließlich beklagen nicht wenige Führungskräfte, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur acht Prozent der Führungskräfte, beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft die Angst vor einem Kontrollverlust. Eine solche Angst ist nachvollziehbar, da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird. Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich aber viele Führungskräfte nicht ein, denn dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild „Ich kann vertrauen und loslassen“ vereinbar.

Führungskräfte sollten noch kommunikativer werden

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Kommunikation (43 Prozent), Digitalkompetenz (38 Prozent) und Selbstmanagement (32 Prozent).

95 Prozent der Führungskräfte sind überzeugt, dass ihr Team mittelfristig einen hybriden Charakter (85 Prozent) oder gar rein virtuellen Charakter (10 Prozent) hat. Sie erwarten also, dass sie auch „nach Corona“ vor der Herausforderung stehen, Mitarbeiter und Teams auf Distanz zu führen und die hierfür nötigen

Kompetenzen brauchen. Dabei fiel in den persönlichen Interviews auf: Wenn die Führungskräfte von hybriden Teams sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Unternehmensübergreifende Teams sind Herausforderung

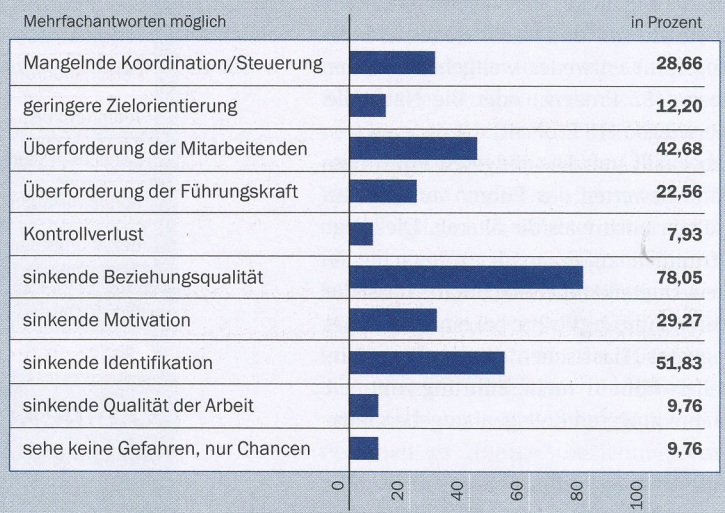
Vielmehr rekurren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder auf

solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten. Die Führungskräfte haben also, wenn sie von hybriden Teams sprechen, häufig die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie in ihrem Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.

Das heißt, viele Führungskräfte haben das klassische Bereichsdenken bereits

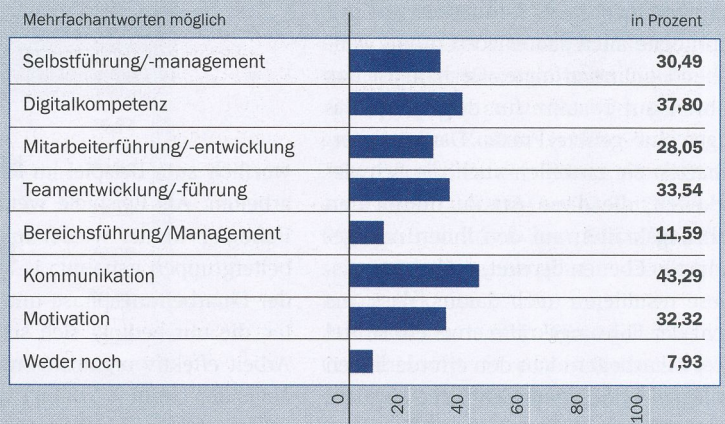
Welche Gefahren beim virtuellen Führen drohen

Abbildung 6. Was erachten Sie als die größten Gefahren beim virtuellen Führen/Führen auf Distanz?



Entwicklungsbedarf bearbeiten

Abbildung 7. In welchen Bereichen besteht bei Ihren Fähigkeiten bezogen auf das Thema „Führen auf Distanz“ noch Entwicklungsbedarf?



überwunden. Sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem für sie relevanten Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess direkt beteiligt ist.

Dieses Bewusstsein hat ein Teil der Führungskräfte schon verinnerlicht. Das belegt die Tatsache, dass sie immer wieder ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung auch von Mitarbeitern anderer Bereiche und externen Unterstützern betonen. Zudem scheinen sich viele von ihnen schon bewusst zu sein, dass gute Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Sinnstifter“ und „Beziehungsmanager“ weiter an Bedeutung gewinnen.

Führungskräfte sehen Gefahren im Beziehungsbereich

Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarischer Gewalt vorgeben können: „Tue dies und

„Führungskräfte überzeugen am besten durch ihr eigenes Verhalten und durch ihre Vorbildliche Kommunikation.“

Barbara Liebermeister

das“. Sie müssen vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit ihre Mitarbeiter dies aber real tun, können sie aufgrund der räumlichen Distanz aber nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich oft keine andere Wahl, als die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heißt wiederum:

Entwicklungselemente miteinander verbinden:

Kollektive Qualifizierung (zum Beispiel in Seminaren, Trainings, Webinaren und mittels Lernplattformen). Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Skills zu vermitteln, die sie zum Führen von Menschen im digitalen Zeitalter brauchen. Außerdem gilt es, durch das gemeinsame Lernen dafür zu sorgen, dass das nötige Alignment entsteht.

Individuelle Qualifizierung (zum Beispiel mittels Coaching oder auch Mentoring). Ziel dieser Maßnahmen ist es, bei den Teilnehmern die Verhaltenssicherheit



Barbara Liebermeister (rechts). Webinare dürfen auch einmal Spaß machen, heißt es im Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt.

und -flexibilität zu erzeugen, die sie zum Wahrnehmen ihrer Führungsfunktion brauchen und ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft zu stärken.

Transferunterstützende Maßnahmen (zum Beispiel Teamcoaching, Erfahrungsaustausch). Ziel dieser Maßnahmen ist es, dass die Teilnehmer tatsächlich das gewünschte Führungsverhalten zeigen und im Unternehmen eine Führungskultur entsteht, die den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

On-the-Job-Lernen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die neuen Führungskompetenzen systematisch auszubauen und zu einer Routine werden zu lassen.

Dabei variiert der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen in der Regel. Bei den Führungsnachwuchskräften, denen noch das Basishandwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Entwicklungsmaßnahmen. Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre (Führungs-)Position ist, umso individueller und auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnittener werden in der Regel die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen sein müssen. Steht das Führungskräfteentwicklungsprogramm, empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung zu präsentieren.

Barbara Liebermeister •