

Silos waren gestern: Führungskräfte denken mehr in Zusammenhängen

Trends wie agile Methoden und hybrides Arbeiten haben deutlich gemacht, dass für Führungskräfte Fähigkeiten wichtig werden, die in der Vergangenheit nicht so im Vordergrund standen. Welche das sind und warum sie jetzt so relevant sind, hat eine aktuelle Studie herausgearbeitet.

Von Barbara Liebermeister,
Gründerin und Leiterin des
Instituts für Führungskultur
im digitalen Zeitalter [IFIDZ],
Frankfurt am Main

In den Unternehmen gewinnt neben dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. So gehen 90 Prozent der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihre Teams auch mittel- und langfristige einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben werden. Zudem sind 80 Prozent überzeugt, dass laterale Führung wichtiger wird.

Als Ursache hierfür erachten die Befragten unter anderem, dass die Kernleistungen ihrer Unternehmen zunehmend in bereichs- und unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steige die Bedeutung der Kommunikation, und Ziele ließen sich nur noch abhängig von der Zusammenarbeit mit anderen Personen erreichen. Wer erfolgreich sein wolle, sei zunehmend auf Mitarbeitende aus anderen Unternehmensbereichen sowie auf externe Zulieferer und Dienstleister angewiesen.

Der Chef als Beziehungsmanager

Gegenüber solchen Partnern haben die Führungskräfte jedoch keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, Personen zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ und „Leader/Sinnstifter“ an Wichtigkeit. Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt auch bei, dass sich die Mitarbeitenden gewandelt haben. Hier sieht das Management in der Digitalisierung und dem gesellschaftlichen Wertewandel die größten Treiber der Veränderung.

Viele Führungskräfte sind wenig begeistert vom Führen auf Distanz, weil sie der Meinung sind, dass nicht alle Mitarbeiter den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich etwa im Home-Office zu arbeiten. Zudem sehen beim virtuellen Führen drei Viertel der Führungskräfte die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Deshalb werden künftig nach Auffassung der Führungskräfte die Anforderungen an Management weiter steigen - und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstführung/-management“ (70 Prozent), „Mitarbeiterführung“ (68 Prozent) und „Teamführung“ (80 Prozent).

Ein wichtiger Trend ist, dass Teams heterogen zusammengesetzt sind und zunehmend virtuell zusammenarbeiten. Deshalb stehen die Verantwortlichen vor der Herausforderung, mit Personen zu kooperieren, die einen anderen Background haben und deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung stark divergieren können. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch“ oder sogar „sehr hoch“ einstufen.

Infos zur Studie

„Alpha Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ - so lautet der Titel einer Studie, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ] erstellt hat.

Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt. Auf der Webseite des Instituts [www.ifidz.de] finden Interessierte nähere Infos zur Studie. Dort können sie diese beziehungsweise ein Management Summary auch bestellen.



Foto: Andrey_Popov/Shutterstock

So verspürt zum Beispiel mehr als die Hälfte der Befragten einen großen Entwicklungsbedarf bezüglich Digitalkompetenz (53 Prozent) und 37 Prozent im Bereich Selbstführung/-management. Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen großen Entwicklungsbedarf bei sich sehen, der eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden ist. Es handelt sich um Beziehungsmanagement (44 Prozent), Kommunikation/Motivation (41 Prozent) und Teamführung (27 Prozent).

Herausforderung: Führen auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig andere Kompetenzen bräuchten, verweisen die Befragten immer wieder auf das virtuelle Führen und das verstärkte Arbeiten im Home-Office. Dabei fällt auf: Nicht alle Führungskräfte sind

über die Perspektive, Personal auf Distanz zu führen, glücklich. 30 Prozent von ihnen sehen in dieser Form der Führung mehr Vorteile, für 52 Prozent halten sich Vor- und Nachteile die Waage. Immerhin 18 Prozent glauben, dass die Nachteile überwiegen.

Die Vorbehalte der Chefs gegen Führen auf Distanz resultieren durchaus aus einem gewissen Misstrauen gegenüber den Beschäftigten. Ein Drittel der befragten Manager traut den eigenen Mitarbeitern nicht die nötige Reife und den Entwicklungsstand zu, um eigenständig und selbstverantwortlich im Home-Office zu arbeiten. Zudem fürchten drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine abnehmende Identifikation mit der Firma (52 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42 Prozent) und ein Nachlassen der Motivation (29 Prozent).

Dabei fällt auf: 42 Prozent der Führungskräfte sehen zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 23 Prozent halten sich diesbezüglich selbst für gefährdet. Dabei liegt der Verdacht nahe, dass sich die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auch deswegen verschlechtert, weil die Manager mit der Aufgabe, Mitarbeiter auf Distanz zu führen, schlicht überfordert sind. Ein Indiz dafür sind die Klagen vieler Führungskräfte, dass ihnen die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Teammitgliedern fehle.

Selbstbild entspricht nicht dem Fremdbild

Nur acht Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Diese Wahrnehmung unterscheidet sich von der ihrer Mitarbeitenden: Diese spüren häufig, dass ihre Vorgesetzten mit entsprechenden Ängsten zu kämpfen haben.

Diesbezügliche Sorgen sind auch nachvollziehbar, zumal die Führungskräfte für die Leistungen ihres Bereichs verantwortlich sind und ihre Beurteilung letztlich an den Ergebnissen der Mitarbeiter gemessen wird. Diese zumindest latent vorhandenen Ängste gestehen sich viele Führungskräfte aber nicht ein. Sie passen vermutlich nicht zum eigenen Selbstbild, das von der Überlegung geprägt ist: „Ich kann vertrauen und loslassen.“

Der Entwicklungsbedarf der Führungskräfte korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zu dem Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen

- Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt. Diese müssten sich zu Beziehungsmanagern beziehungsweise „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln, die sich unter anderem durch Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen sollten.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Viele Führungskräfte sind auch auf dem Weg dorthin, bei ihnen hat sich in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen. So fällt in den Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Vielmehr nennen sie in den Berichten über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie stehen, immer wieder auch 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 wollen und müssen sie im Arbeitsalltag koordinieren, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann.

Führungskräfte denken nicht mehr in Silos

Demnach haben also die meisten Führungskräfte das klassische Bereichs- beziehungsweise Säulendenken überwunden. Sie denken in netzwerkartigen Zusammenhängen statt in Silos. Oft versuchen sie zudem, nicht nur die Zusammenarbeit in ihrem Bereich, sondern auch die im jeweiligen Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Prozess der Leistungserbringung beteiligt ist. Diese bereichs-, funktions- und nicht selten auch firmenüber-

greifende Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence als „Alpha Collaboration“ bezeichnet, gehört die Zukunft.

Viele Manager haben zudem verstanden, dass eine Führung, die auf eine bessere bereichsübergreifende Zusammenarbeit abzielt, auch ein anderes Selbstverständnis als Führungskraft und ein neues Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros der Befragten erwartet, dass die Führungsrollen Leader/Sinnstifter und Influencer/Beziehungsmanager weiter an Bedeutung gewinnen.

Vertrauenskultur ist Voraussetzung

Das ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte den Leistungserbringern keine Befehle mehr erteilen können. Statt disziplinarische Gewalt auszuüben, müssen sie vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente überzeugen und Mitstreitende gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit das dann aber umgesetzt wird, können sie aufgrund der räumlichen Distanz nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich keine andere Wahl, als die Kollegen durch vorbildliches Verhalten und gute Argumente zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heißt wiederum: Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung scheint es in vielen Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu alpha-intelligenten Persönlichkeiten fördern. (hk)