STUDIE 2022

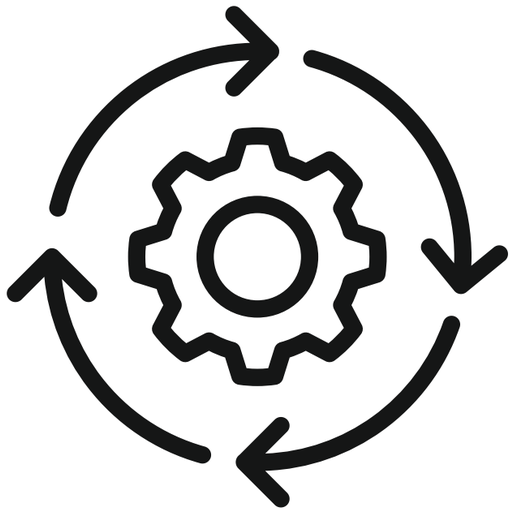
Alpha Collaboration

FÜHRUNG IM UMBRUCH

Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft

Alpha Collaboration

Führung im Umbruch:
Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft



Eine Studie des IFIDZ, Frankfurt am Main

Herzlichen Dank allen Führungskräften, die an der Online-Befragung teilnahmen, die dieser Studie zugrunde liegt. Ohne ihr Mitwirken wäre das Erstellen dieser Studie nicht möglich gewesen.

Mein besonderer Dank gilt den Führungskräften, die sich zudem Zeit für ein vertiefendes, narratives Interview mit uns nahmen und uns einen Einblick in ihren Arbeits- sowie Führungsalltag gewährten sowie uns ihre persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen mitteilten. Diese Infos halfen uns beim Interpretieren der Befragungsergebnisse und Verfassen des Ihnen vorliegenden Studientextes.

Barbara Liebermeister
Gründerin und Leiterin des IFIDZ

SHORT VERSION

1.0 Management Summary

2.0 15 Thesen zum Thema Führung und Zusammenarbeit im digitalen und post-coronalen Zeitalter

INSTITUT FÜR FÜHRUNGS KULTUR IM DIGITALEN ZEITALTER

Anlass und Ziel der Studie

Das IFIDZ beschäftigt sich seit seiner Gründung 2014 mit dem Thema „Führung im digitalen Zeitalter“. In diesem Zusammenhang erforscht es unter anderem

- die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Führungskultur von Unternehmen auf der personalen und organisationalen Ebene,
- wie die aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen von den Unternehmen und ihren Führungskräften gemeistert werden können und
- welche Strukturen und Kompetenzen sowie Fähigkeiten sie hierfür brauchen.

Hierzu veröffentlicht das Institut regelmäßig Studien und Trendbarometer, die zeigen, dass die Bedeutung von Führung im digitalen Zeitalter steigt, auch wenn sich ihr Charakter wandelt.

Frage Corona – ein „Game-Changer“ oder ein „Entwicklungsbeschleuniger“?

Im Frühjahr 2020 kam Corona und veränderte sozusagen über Nacht fundamental die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns. Das Virus nötigte die Unternehmen zudem dazu, die Zusammenarbeit in ihrer Organisation neu zu organisieren. Aufgrund der bis Ende Juni 2021 geltenden Homeoffice-Pflicht gewannen außer dem Thema virtuelle Kommunikation zunehmend die Themen Führen auf Distanz sowie virtuelle Führung an Bedeutung. Zudem veränderte sich im Krisenverlauf die Sichtweise auf und die Erwartungshaltung an Führung. Das zeigen unter anderem die Leadership-Trendbarometer, die das IFIDZ mehrfach pro Jahr erstellt.

So ließ sich zum Beispiel im Leadership-Trendbarometer, das das IFIDZ im März 2020, also unmittelbar nach Beginn des ersten Lockdowns durchführte, konstatieren, dass

- die Führungskräfte nun wieder stärker als Entscheider gefragt waren
- aufgrund der krisenbedingt teils notwendigen harten Entscheidungen wieder von der operativen Ebene auf übergeordnete Entscheider-Ebenen (zurück-) verlagert wurden.

Je länger die Pandemie andauerte, umso weniger waren die Führungskräfte jedoch als Krisenmanager und Entscheider gefragt. Stattdessen nahmen sie verstärkt die Rolle als Kommunikatoren ein sowie Personen, die den Mitarbeitenden im veränderten Arbeitsalltag Halt und Orientierung gaben.

Spätestens Anfang 2021, als mit den nun vorhandenen Corona-Impfstoffen die ersten Massenimpfungen begannen und zunehmend die Zuversicht dominierte „Bald ist die Corona-Pandemie vorüber“, poppten – oft unter dem Stichwort „New Work“ – in der Management- und Führungsdiskussion zunehmend solche Fragen auf wie:

- Wie sieht künftig das neue Normal im Bereich Führung und Zusammenarbeit aus?
- War Corona in diesem Bereich nur ein „Beschleuniger“ bereits vorhandener Entwicklungen oder war das Virus ein „Game-Changer“, der gewisse Parameter im Bereich Führung und Zusammenarbeit grundsätzlich veränderte?

Pandemieverlauf verlängerte den Befragungszeitraum

Im Sommer 2021 beschlossen wir, diese Fragen in einer Studie näher zu untersuchen. Nach dem Start der Online-Befragung, die dieser Studie zugrunde liegt, stiegen Mitte August die Corona-Inzidenzzahlen wieder. Zudem zeigte sich, dass die Corona-Impfstoffe im Laufe der Zeit immer stärker ihre Schutzfunktion verlieren, was eine Auffrischungs- bzw. Booster-Impfung erforderlich macht. Außerdem begann die Omikron-Variante des Virus sich zu verbreiten.

Deshalb entschieden wir Anfang Oktober, den ursprünglich bis 15. Oktober terminierten Befragungszeitraum bis zum Jahresende 2021 zu verlängern, so dass die Befragungsergebnisse nicht nur die von Zuversicht geprägte Stimmung im Spätsommer widerspiegeln, sondern auch die zunehmend von Unsicherheit und Sorgen getrübte Stimmung der Monate November und Dezember. Außerdem beschlossen wir die im Zeitraum 16. August bis 15. Oktober sowie die im Zeitraum 16. Oktober bis 31. Dezember erfassten Daten teilweise separat auszuwerten, um zu erfahren, inwieweit sich in den Antworten die jeweilige gesamtgesellschaftliche Stimmung widerspiegelt.

1.0 MANAGEMENT SUMMARY

Seit Beginn der Corona-Pandemie hat sich in den Unternehmen im Bereich Führung und Zusammenarbeit zweifellos viel verändert. So wurde zum Beispiel durch das verstärkte Arbeiten im Homeoffice die virtuelle und hybride Zusammenarbeit forciert. Diese Veränderungen waren zunächst oft nur notwendige Reaktionen auf die veränderten Rahmenbedingungen, doch nach Beginn der Corona-Massenimpfungen stellten sich den Verantwortlichen in den Unternehmen zunehmend Fragen wie:

> Wie sieht künftig das neue Normal im Bereich Führung und Zusammenarbeit aus?
> War das Corona-Virus nur ein Beschleuniger bereits vorhandener Entwicklungstendenzen oder ein „Game-Changer“, der gewisse Parameter im Bereich Führung und Zusammenarbeit nachhaltig veränderte?

482 FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER DACH-REGION BEFRAGT

Unter anderem diese Fragen beschloss das IFIDZ im Herbst 2021 in einer Studie zu untersuchen, um hieraus Handlungsempfehlungen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung abzuleiten. Für die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ wurden bis Ende Dezember 2021 482 Führungskräfte in der DACH-Region online mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Zudem wurden mit 51 Teilnehmern vertiefende narrative Interviews bezüglich ihrer persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen geführt.

Von den befragten Führungskräften waren 51 Prozent für Dienstleistungs- und Handelsunternehmen und 36 Prozent für Produktionsunternehmen tätig (Prozentzahlen gerundet). Von den Unternehmen waren 57 Prozent europa- oder gar weltweit aktiv; 34 Prozent hatten mehr als 500 Mitarbeiter und 51 Prozent 51 bis 500 Mitarbeiter. Von den Führungskräften waren 33 Prozent auf der oberen und 42 Prozent auf der mittleren Führungsebene angesiedelt. 64 Prozent der Führungskräfte ließen sich aufgrund ihres Alters (älter als 40 Jahre) den „Digital Immigrants“ zuordnen; 36 Prozent waren „Digital Natives“ (nach 1980 geboren).

STUDIENERGEBNISSE

FRAGENKOMPLEX 1: ENTWICKLUNG DER FÜHRUNG IN IHREM UNTERNEHMEN

Bedeutung von Führung und Anforderungen an Führung steigen

Von den befragten Führungskräften erwarten zwei Drittel (66 Prozent) einen Bedeutungsanstieg von Führung in ihrem Unternehmen. Dies steht im Widerspruch zu der unter dem Stichwort „Holacrazy“ in der New Work-Debatte oft vertretenen These, Führung sei künftig in den zunehmend netzwerkartig organisierten Unternehmen nicht mehr nötig. Sie wird von den Führungskräften fast ausnahmslos nicht geteilt.

Das Gros der Befragten (über 90 Prozent) erwartet zudem einen Anstieg der Anforderungen an Führungskräfte – und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstführung/-management“ (70 Prozent), „Mitarbeiterführung“ (68 Prozent) und „Teamführung“ (80 Prozent). Als Ursache hierfür wird in den Interviews immer wieder das verstärkte Arbeiten im Homeoffice genannt, da das Führen von Mitarbeitern auf Distanz von den Führungskräften erfordert, ihr Führungsverhalten dem digitalen Medium anzupassen und teils neue Führungsroutinen zu entwickeln. Zudem ist mit dem Führen hybrider Teams ein höherer Betreuungsaufwand der Mitarbeiter und Koordinierungsaufwand verbunden.

FÜHRUNGSKRÄFTE SIND STÄRKER ALS SINNSTIFTER UND BEZIEHUNGSMANAGER GEFRAGT

Bei den Führungsrollen, die sich primär aus der hierarchischen Position der Führungskräfte ableiten, wie „Vorgesetzter“, „Manager“, „Macher/Umsetzer“ und „Entscheider“ erwarten wenige Befragte einen Bedeutungsanstieg (5 bis maximal 21 Prozent). Anders verhält es sich bei den Rollen, die sich aus ihrer Führungsfunktion ableiten, wie „Leader/Sinnstifter“ „Influencer/Beziehungsmanager“ und „Personalentwickler/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 bzw. 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 Mitarbeitenden“.

DAS THEMA LATERALE FÜHRUNG GEWINNT AN BEDEUTUNG

Dass die meisten Befragten einen Bedeutungsanstieg der Führungsrollen „Leader/Sinnstifter“ , „Influencer/Beziehungsmanager“ und „Personalentwickler/Coach“ erwarten, liegt auch daran, dass 84 Prozent von ihnen im Zuge des Bestrebens der Unternehmens, ihre Agilität zu erhöhen, von einer weiteren Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf die Mitarbeiter- und Teamebene ausgehen. Deshalb gewinnt auch das Thema laterale Führung an Bedeutung. Circa 80 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass die Bedeutung dieses Themas zunehmen (57 Prozent) oder gar stark zunehmen wird (24 Prozent).

Inwieweit dies künftig real der Fall ist, hängt auch vom Geschäftsfeld der Unternehmen ab. Insgesamt scheinen die Führungskräfte davon auszugehen, dass aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der Tatsache, dass deren Kernleistungen weitgehend in bereichsübergreifender Projekt- und Teamarbeit erbracht werden, das Thema „Führung ohne Weisungsbefugnis“ wichtiger wird.

FRAGENKOMPLEX 2: IHRE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Führungskräfte sehen bei sich einen hohen Lern- bzw. Qualifizierungsbedarf

Drei Viertel der Führungskräfte (75 Prozent) 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 Führungsroutinen als ihre jüngeren Kollegen entwickelt. Diese müssen sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen teilweise durch neue ersetzen.

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.

Führung und die Beziehung zu den Mitarbeitern wird neu definiert

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte sieht bei sich einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Digitalkompetenz“ (53 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich „Selbstführung/-management“. Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte 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:

> Beziehungsmanagement
> Kommunikation/Motivation
> Teamführung

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 im Kontakt mit meinen Mitarbeitenden bzw. mit meinem Team?

scheinen die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren. Hinzu kommt die Digitalkompetenz.

Führungskräfte müssen „alpha-intelligente Persönlichkeiten“ werden

Der von den Führungskräften skizzierte 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. Sie müssen sich zunehmend weg vom klassischen Vorgesetzten hin zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeitsintelligenz“, „Beziehungsintelligenz“ und „Digitalintelligenz“ auszeichnen.
Die damit verbundenen Kompetenzen benötigen die Führungskräfte außer für das Erreichen der operativen Ziele ihres Bereichs auch für das Erreichen von dessen Entwicklungszielen, 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 unter anderem daran, dass hiermit meist ein großer Changebedarf auf der Struktur-, Prozess- und Kulturebene verknüpft ist. Zudem sollen oft neue Problemlösungen mit den Mitarbeitern und in Kooperation mit anderen Bereichen gefunden werden. Das heißt, die Führungskräfte sind beim Erreichen solcher Ziele stark als Kommunikatoren und Motivatoren, Leader und Sinnstifter, Beziehungsmanager und Coach gefragt: in Rollen also, bei denen sie bei sich selbst noch einen Entwicklungsbedarf erkennen.

Führungskräfte agieren in einem immer komplexeren Umfeld

Das liegt auch daran, dass ihre Teams zunehmend nicht nur einen hybriden, sondern auch sehr heterogenen Charakter haben. Dies erfordert, dass die Führungskräfte häufiger mit Personen kommunizieren und kooperieren, die nicht nur einen unterschiedlichen biografischen, beruflichen und kulturellen Background haben, sondern deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung auch stark divergieren.

Dass das Beziehungsnetzwerk, in dem Führungskräfte agieren, komplexer wird, zeigen ihre Antworten auf die Frage, von welchen Partnern sie bei der Zielerreichung stark abhängig sind. Am häufigsten werden hier immer noch die eigenen Mitarbeiter genannt (78 Prozent); auffallend häufig jedoch auch die „Mitarbeiter anderer Bereiche“ (47 Prozent) und „externe Unterstützer“ (42 Prozent). Das zeigt, wenn Führungskräfte die gewünschte Wirkung erzielen möchten, ist es unabdingbar, dass sie in ihr Denken und Handeln nicht nur ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten integrieren. Die bereichsübergreifende Team- und Projektarbeit erfordert auch den Einbezug der Interessen vieler anderer Partner gegenüber denen sie keine Weisungsbefugnis haben.

Führungskräfte müssen zunehmend bereichsübergreifende Teams inspirieren

Dadurch verändert sich das Anforderungsprofil an die Führungskräfte. Da die in den Leistungserbringungsprozess involvierten Personen oft an unterschiedlichen Orten und für verschiedene Bereiche/Unternehmen arbeiten, gewinnen Themen

> Führung auf Distanz
> Führung ohne Weisungsbefugnis bzw. laterale Führung

> Führung von virtuellen und hybriden Teams
> Online-Kommunikation

an Bedeutung – auch weil aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen sowie cross-funktionalen Team- und Projektarbeit die Relevanz der Bereichs- und Unternehmensgrenzen in der alltäglichen Zusammenarbeit sinkt.

FRAGENKOMPLEX 3: VIRTUELLE & HYBRIDE FÜHRUNG

Corona war aus Sicht der Führungskräfte ein „Game-Changer“

Fast 90 Prozent der Führungskräfte betonen, das Thema virtuelle Führung habe in ihrem aktuellen Führungs-/Arbeitsalltag bereits heute eine „starke“ oder sogar „sehr starke“ Bedeutung. Zudem gehen 93 Prozent davon aus, dass das Thema Führen auf Distanz auch in der „Nach-Corona-Zeit“ ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein wird. Dasselbe gilt für die Online-Kommunikation (91 Prozent).

Aus Sicht der meisten Führungskräfte war Corona somit ein echter Game-Changer; das heißt die von dem Virus ausgelösten bzw. forcierten Veränderungen im Bereich Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit werden nachhaltig sein. Dabei weisen die Führungskräfte immer wieder darauf hin, dass dies nicht nur bezogen auf ihre Mitarbeiter gilt. Auch ihre (Kommunikations-)Beziehungen zu solchen Stakeholdern wie externen Dienstleistern, Kunden und Lieferanten haben sich nachhaltig verändert.

Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz oft als „notwendiges Übel“

Bemerkenswert ist: Viele 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 außer an der immer noch teilweise fehlenden Digitalkompetenz daran, dass die älteren Führungskräfte bei einem Wandel weg vom „klassischen“ Führen hin zu einem virtuellen Führen bzw. Führen auf Distanz mehr Führungsroutinen aufgeben müssen, die sie im Laufe der Jahre entwickelt haben.

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 mit Konzernstrukturen 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 die Schwierigkeiten, die diese Art zu führen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen bereitet.

Das kommt daher, dass aus Sicht der Führungskräfte etwa ein Drittel ihrer Mitarbeitenden nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand hat, um weitgehend eigenständig im Homeoffice zu arbeiten. Als Beispiele werden immer wieder folgende Mitarbeitergruppen genannt:

> Mitarbeitende in der Einarbeitungsphase
> Mitarbeitende, die nur bedingt sich selbst und ihre Arbeit effektiv organisieren und sich selbst motivieren können.

Führungskräfte sehen primär Risiken im Beziehungsbereich

Die Vorbehalte gegenüber dem virtuellen Führen resultieren daraus, dass über drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) hier das Risiko einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sehen. Zu dem befürchten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeitenden (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent).

Dabei fällt auf: 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 aufgrund der Arbeitsdichte und Vielzahl der Aufgaben oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

Das Selbstbild und Fremdbild der Führungskräfte divergieren

An diesem Punkt klaffen zuweilen das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur 8 Prozent der Führungskräfte beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese erkennen durchaus oft die Angst vor einem Kontrollverlust bei ihren Vorgesetzten.

Eine solche Angst ist nachvollziehbar,

> da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und
> ihre Leistung letztlich stets an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird
> sie „kontrollierend“ aus der Vergangenheit konditioniert sind.

Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich viele Führungskräfte nicht ein. Dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild „Ich kann vertrauen und loslassen“ vereinbar.

Führungskräfte erkennen bei sich noch Entwicklungsbedarf

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

> Kommunikation
> Digitalkompetenz
> Selbstführung/-management.

Zudem in folgenden drei Kompetenzbereichen:

> Teamführung/-entwicklung
> Motivation
> Mitarbeiterführung/-entwicklung.

Dieser Befund deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der bereits erwähnten Alpha-Intelligence Studie des IFIDZ, in der es um die Kompetenzen ging, die Führungskräfte im digitalen Zeitalter zum Wahrnehmen ihrer Funktion brauchen. Die in ihr unter dem Begriff Alpha-Intelligence subsummierten Kompetenzen scheinen Führungskräfte heute aufgrund der durch Corona ausgelösten bzw. forcierten Veränderungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit verstärkt zu brauchen. Deshalb besteht mehr denn je die Notwendigkeit, dass die Führungskräfte sich zu „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln.

DIE DREI DIMENSIONEN EINER ALPHA-INTELLIGENTEN PERSÖNLICHKEIT

DIE ALPHA INTELLIGENCE-KOMPETENZFELDER

ALPHA PERSONALITY > Persönlichkeitsintelligenz	ALPHA RELATION > Beziehungsintelligenz	ALPHA DIGITALITY > Digitalintelligenz
+ Selbstverständnis	+ Vernetzung	+ Zukunftsblick
+ Stabilität	+ Empathie	+ Technologie
+ Veränderung	+ Marke Ich	+ Digitalkompetenz
+ Mut	+ Offenheit	+ Interdisziplinarität
+ Umsetzung	+ Respekt	
+ Neugier	+ Team	
+ Ganzheitlichkeit		

Herausforderung: Bereichsübergreifende hybride Arbeitsteams führen

95 Prozent der Führungskräfte sind überzeugt, dass ihr Team mittelfristig einen hybriden Charakter oder gar rein virtuellen Charakter hat. Sie erwarten somit, dass sie auch nach Corona vor der Herausforderung stehen, Mitarbeitende 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 Mitarbeitende. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder aus solche Netzwerkpartner wie Mitarbeitende und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Dienstleister, Kunden und Lieferanten, die an der Leistungserbringung ihres Bereichs mitwirken.
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 Unternehmen leistet.

Die Führungskräfte und ihre Teams zur „Alpha Collaboration“ befähigen

Viele Führungskräfte haben also das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken bereits überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, 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 in den zunehmend netzwerkartig strukturierten Unternehmen die Zukunft.

Dieses Bewusstsein hat ein Teil der Führungskräfte schon verinnerlicht. Sie wissen um ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung auch von den Mitarbeitenden anderer Bereiche und externen Unterstützern. Zudem ist ihnen bewusst, dass eine Führung, die auf eine Verbesserung der „Alpha Collaboration“ abzielt, ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Deshalb erwartet das Gros von ihnen auch, dass die Bedeutung der Führungsrollen „Leader/Sinnstifter“ und „Influencer/Beziehungsmanager“ weiter steigt.

„Alpha Collaboration“ setzt eine starke Vertrauenskultur voraus

Dies ist insofern relevant, als bei einer Alpha Collaboration bzw. bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht durch die hierarchische Position Vorgaben gemacht werden können. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie durch ihre Argumente als Mitstreitende gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeitenden auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit ihre Mitarbeitenden dies aber real tun, können sie aufgrund der räumlichen Distanz aber meist nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich oft keine andere Wahl, als die Mitarbeitenden durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen sowie vertrauensvoll loszulassen und ergebnisorientiert zu führen. Wechselseitiges Vertrauen ist also gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt und im digitalen Zeitalter zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es stärker auszubauen, indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu alpha-intelligenten Persönlichkeiten fördern.

2.0 15 THESEN ZUM THEMA FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT IM DIGITALEN UND POST-CORONALEN ZEITALTER

15 Thesen zum Thema Führung und Zusammenarbeit im digitalen und post-coronalen Zeitalter

Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch: Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ hat das IFIDZ 15 Thesen formuliert, vor welchen Herausforderungen die Unternehmen und ihre Führungskräfte künftig stehen und welche Anforderungen hieraus resultieren.
In diese Thesen flossen ergänzend Erfahrungen ein, die das IFIDZ bei seiner täglichen Arbeit für Unternehmen und in der Zusammenarbeit mit Führungskräften gesammelt hat.

THESE 1
Das Gros der Führungskräfte erlebte die Corona-Pandemie als „Game-Changer“. Dies kann man auch differenzierter sehen, denn

- sie offenbarte Defizite u. a. im Bereich Risikomanagement und Digitalisierung der Unternehmen und
- forcierte wie ein Brandbeschleuniger viele Entwicklungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit, die zuvor bereits existierten.

THESE 2
Die Bedeutung von Führung in den Unternehmen steigt. Die Führungskräfte stehen in der Verantwortung, den Mitarbeitenden verstärkt Halt, Orientierung und neue Perspektiven zu vermitteln.

THESE 3
Die Anforderungen an Führung werden weiter steigen, speziell bei der Mitarbeiter- und Teamführung. Führungskräfte sehen bei sich Entwicklungsbedarf in den Bereichen „Beziehungsmanagement“, „Kommunikation/Motivation“ und „Teamführung“ sowie im Bereich „Selbstführung/-management“.

THESE 4
Im Führungsalltag gewinnen die Führungsrollen an Bedeutung, deren effektive Wahrnehmung stark von der Beziehung zu Mitarbeitern und Netzwerkpartnern sowie der Kommunikation mit ihnen abhängen. Es handelt sich um die Rollen:

- „Leader/Sinnstifter“,
- „Influencer/Beziehungsmanager“ und
- „Personalentwickler/Coach“.

THESE 5
Dies erfordert von den Führungskräften eine Entwicklung hin zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“. Das sind Führungspersönlichkeiten, die sich u. a. durch eine hohe Persönlichkeitsintelligenz, Beziehungsintelligenz und Digitalintelligenz auszeichnen.

THESE 6
Das Thema Laterale Führung bzw. Führung ohne Weisungsbefugnis gewinnt aufgrund der netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und verstärkten bereichs- und unternehmensübergreifenden Team-/Projektarbeit stark an Bedeutung.

THESE 7
Die Online Kommunikation spielt im Führungsalltag eine immer größere Rolle, unabhängig davon, ob es sich hierbei um eigene Mitarbeitende, Personen anderer Bereiche, Kunden, Dienstleister oder Lieferanten handelt.

THESE 8
Das Führen hybrider Teams mit einem sehr heterogenen Charakter wird zum Tagesgeschäft.

THESE 9
Aus Sicht der Führungskräfte verfügt ein beachtlicher Teil ihrer Mitarbeiter nicht über den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich im Homeoffice zu arbeiten. Hier gibt es noch hohen Schulungsbedarf.

THESE 10
Die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden untereinander sowie zwischen Führungskräften und dem Team als auch die Identifikation mit dem jeweiligen Team sinkt beim Remote- und Hybridarbeiten.

THESE 11
Viele Führungskräfte gestehen sich ihre Angst vor Kontrollverlust nicht ein.

THESE 12
Viele Führungskräfte haben bereits verinnerlicht, dass eine Führung, die auf eine Verbesserung der Alpha-Collaboration abzielt, ein verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert.

THESE 13
Führung per disziplinarischer Gewalt ist out; Führung über das Auftreten und Verhalten sowie die Argumentation gewinnt. Vertrauen wird zum zentralen Erfolgsfaktor.

THESE 14
Es gilt, eine Kultur, die auf wechselseitigem Vertrauen basiert, auf- und auszubauen.

These 15
Der bereichs-, funktions- und unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

KONTAKT

Institut
für Führungskultur
im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Hamburger Allee 26-28
Frankfurt am Main

www.ifidz.de

DAS IFIDZ

Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erforscht die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Führungskultur von Unternehmen – auf der personalen und organisationalen Ebene. Außerdem untersucht es, wie die aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen von den Unternehmen und ihren Führungskräften gemeistert werden können.

Die dabei für eine zukunftsorientierte Management- und Führungskräfteentwicklung gewonnenen Erkenntnisse gibt das IFIDZ in Studien, (Online-)Seminaren und Vorträgen an die Wirtschaft weiter. Außerdem konzipiert und realisiert es maßgeschneiderte Leadership-Development-Programme für die Führungskräfte von Unternehmen. So leistet das Institut einen Beitrag dazu, dass die Unternehmen auch künftig fit für die Herausforderungen ihrer Märkte sind und die Chancen, die sich aus den Marktveränderungen ergeben, aktiv nutzen können.

Das IFIDZ wurde von der Wirtschaftswissenschaftlerin Barbara Liebermeister gegründet, die das Institut auch leitet. Die Managementberaterin ist Autorin mehrerer Bücher und zahlreicher Artikel zu den Themenkomplexen Führung, Leadership, (Beziehungs-)Management und Kommunikation im digitalen Zeitalter. Außerdem ist sie eine gefragte Vortragsrednerin zu diesen Themen.

Das IFIDZ kooperiert mit der Freien Universität Berlin,
der RWTH Aachen University und dem F.A.Z.-Institut.
Weitere Infos finden Sie auf unserer Webseite.