

Führungskompetenzen

«Happy new Leadership» – was gute Führung in Zukunft ausmacht

Ein neuer Führungsstil für eine neue Generation: Moderne Vorgesetzte sollen inspirieren, Mitarbeitende fordern und fördern, Networking unterstützen und Veränderungsprozesse erfolgreich steuern, so das Erfolgsrezept. Aber wie steht es tatsächlich um die Führungskompetenzen im Alltag? Eine Studie von Avenir gibt mögliche Hinweise.

Von Barbara Künzle und Anna Scherzer

Neue Leadership-Kompetenzen sind gefragt

Der Wandel in der Gesellschaft und in Unternehmen ist spürbar und schreitet mit grossem Tempo voran. Die Babyboomer stehen kurz vor der Pensionierung, und junge, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte sind Mangelware. Zudem haben sie klare Vorstellungen, was sie von ihren künftigen Arbeitgebern und ihren Chefs erwarten. Die Spielregeln in der Arbeitswelt haben sich gedreht, und Unternehmen sind gefordert, eine attraktive «Employer Brand» zu schaffen und diese nach aussen zu tragen. Glaubwürdig kann dies nur erfolgen, wenn die gelebte Führungskultur sich daran orientiert. Dies wiederum bedingt neue Kompetenzen für die Führung, die gelernt sein wollen. Die vorliegende Studie hat es sich zum Ziel gemacht, die wichtigsten Anforderungen zu New Leadership für diese veränderten Rahmenbedingungen festzuhalten, und mit handfesten Daten überprüft, inwieweit die dringend benötigten Kompetenzen bereits Teil des heutigen Führungsverhaltens sind.

Was zeichnet New Leader aus?

Basierend auf Agilität im Denken, Kreativität und herausragenden kognitiven Fähigkeiten sollen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch Sinn und Vision inspirieren. Sie sollen als Coaches agieren, Raum für Innovation schaffen und die Eigeninitiative stärken. Empowerment bedingt Vertrauen und eine konstruktive Lernkultur. Die Vernetzung von Teams und Individuen soll dazu beitragen, dass

breit abgestützte Lösungen entwickelt werden. Eine weitere Anforderung ist die Gestaltung des Wandels. Dazu bedarf es Weitsicht und der Fähigkeit, in Szenarien zu denken und die Konzeption und Umsetzung von Veränderungen als konstante Führungsaufgabe zu verstehen.

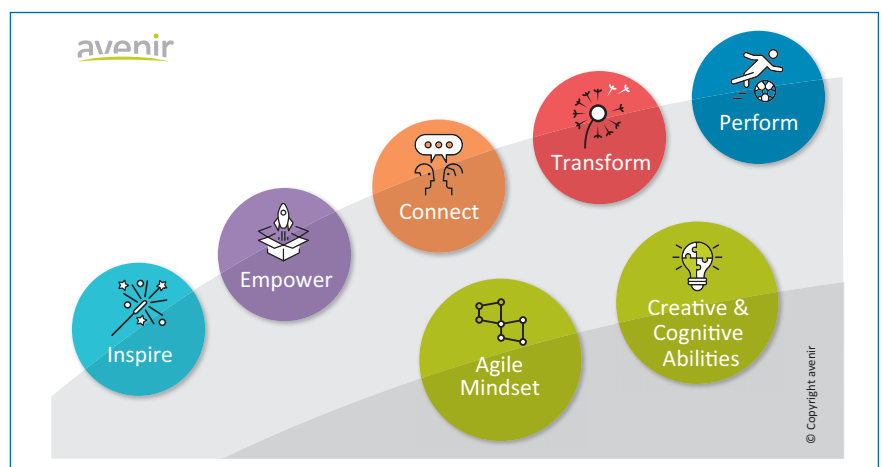
New Leadership heute: Stärken beim Managen von Veränderungen – Aufholbedarf bei Empowerment

Wir haben 140 Führungskräfte gebeten, ihr Führungsverhalten zu beurteilen, um herauszufinden, welche Aspekte dieses New Leadership Modells die Vorgesetzten bereits heute bewusst umsetzen und wo es noch Entwicklungsbedarf gibt.

Bei der Fähigkeit, Veränderungen anzustossen, schätzen sich 84% der Teilnehmenden so ein, dass sie die dazu nötigen Handlungsweisen bereits verinnerlicht

haben. Dies ist nicht weiter erstaunlich – kaum ein anderes Thema wurde in Fachbüchern, Internetforen und Forschung so intensiv behandelt. Konkret weisen die Daten darauf hin, dass Führungskräfte im Allgemeinen sich eher auf Chancen und das Schaffen von Neuem konzentrieren als auf das Minimieren von Risiken und Fehlern.

Beim Thema «Empower», also der Kompetenz, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, selbstständig zu handeln, besteht noch Aufholbedarf. Nur 57% der Teilnehmenden geben sich hier selbst eine hohe Bewertung. Ein Aspekt von Empowerment, der besonders hervorsteicht, weil er von der Mehrheit der Führungskräfte noch nicht gelebt wird, ist das Loslassen von Entscheidungen (nur 37% praktizieren dies aktiv). Zwar werden die Meinungen anderer eingeholt, die Entscheidungen werden aber noch mehrheitlich von den Führungskräften selbst getroffen. Hätten Führungskräfte noch mehr Mut,



Das Avenir New Leadership Modell.

wichtige Entscheidungen ihren Mitarbeitenden zu überlassen, so wäre dies wohl ein wichtiger Schritt in Richtung Agilität – und könnte dabei helfen, die chronisch überlasteten Führungskräfte zeitlich zu entlasten. Voraussetzung dafür sind aber entsprechende Strukturen, Entscheidungswege und Rollenklarheit.

Erfolgreich modern führen: Welche Voraussetzungen und welches Umfeld muss ich mitbringen?

Nun stellt sich die Frage: Zeigen sich Unterschiede bei der Umsetzung der neuen Führungskompetenzen, z.B. zwischen jüngeren und älteren Führungskräften? Ist es relevant, ob ich als Führungskraft in einem Umfeld agiere, das wie in Grosskonzernen sehr reglementiert oder wie in KMU sehr dynamisch ausgeprägt ist? Führen beide Geschlechter auf dieselbe Art und Weise? Die Daten sagen auf den ersten Blick: Nein, es sticht keine Gruppe über alle Kompetenzen hinweg als begabter in New Leadership hervor. Um Unterschiede zu entdecken, muss man tiefer in die Daten eintauchen und die einzelnen New-Leadership-Kompetenzen separat betrachten.

Frauen führen anders

Während männliche Führungskräfte tendenziell lieber Lösungen basierend auf der eigenen Erfahrung erarbeiten, bevorzugen Frauen einen partizipativen Lösungsansatz, was ihnen in der neuen Art der Führung zugutekommt. Allerdings sind Frauen im Durchschnitt gemäss eigenen Angaben risikoaverser als ihre männlichen Kollegen.

Eine neue Generation von Führungskräften

Eine Unterscheidung der Ergebnisse nach Alter macht deutlich, dass Führungskräfte von 45 Jahren und älter eher angeben, Chancen zu nutzen, während ihre jüngeren Kollegen tendenziell eher versuchen, Risiken zu minimieren. Ältere Führungskräfte schätzen ihre Experimentierfreudigkeit und ihre Offenheit, Neues auszuprobieren, höher ein. Auf der zwischenmenschlichen Ebene erreichen ältere Führungskräfte höhere Werte beim Zuhören und dabei, ihren Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken. Jedoch scheint sich in der Art der Führung ein Wechsel abzuzeichnen: Jüngere Vorgesetzte führen grundsätzlich stärker über Sinn, langfristige Ziele und Vorbildwirkung. Während ältere Kolleginnen und Kollegen tendenziell klare Vorgaben und messbare Ziele bevorzugen, setzen jüngere auf eigenes Vorleben des gewünschten Arbeitsstils und vermitteln Sinn durch das Aufzeigen der Richtung und geben dadurch die Leitplanken der täglichen Arbeit vor.

Thema Führung: Sind KMU oder Konzerne moderner aufgestellt?

Auch die Unternehmensgrösse des jeweiligen Arbeitgebers wirkt sich darauf aus, welche Führungsqualitäten im Vordergrund stehen. Während in grossen Konzernen eher der Raum besteht, Neues auszuprobieren und zu experimentieren (und bei den kleineren Unternehmen ein grösserer Fokus darauf liegt, Fehler zu vermeiden), zeigen sich Führungskräfte in Klein- und Mittelbetrieben besser in der Lage, in flexiblen und fluiden Strukturen zu funktionieren und diese vorteilhaft zu nutzen.

Führen im Wandel

Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, dass es innerhalb der für New Leadership relevanten Kompetenzen ein deutliches Gefälle gibt. So haben zwar viele die nötigen Kompetenzen in Bezug auf Transformation verinnerlicht, jedoch ist unter den Studienteilnehmenden die Fähigkeit zum Empowerment der eigenen Mitarbeitenden eher gering ausgeprägt. Betrachtet man die Einschätzungen nach Geschlecht, Alter oder Unternehmensgrösse, so scheinen die unterschiedlichen Gruppen in Bezug auf New Leadership jeweils spezifische Stärken aufzuweisen.

Natürlich weist die Studie die Einschränkung auf, dass Resultate auf Selbstaussagen basieren. Aber nichtsdestotrotz sind Unternehmen gefordert, basierend auf ihren strategischen Prioritäten gezielt in die Entwicklung der für sie relevanten New-Leadership-Kompetenzen zu investieren, zum Beispiel durch Trainings, Coachings, und Kulturinitiativen. Wir dürfen also auf die Entwicklungen der nächsten Jahre beim Thema Führungskultur gespannt sein.



Barbara Künzle ist Partnerin bei Avenir und verantwortet das Geschäftsfeld Assessment. Sie berät Unternehmen und ist als Coach für das Thema Diversity und Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv.



Anna Scherzer ist Senior Consultant bei der Avenir Group und betreut Befragungen im HR-Bereich zu Führung, Arbeitsbedingungen, Veränderungsprozessen und Gesundheit.



Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, betriebl. Mentoring, Supervision und Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom, CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich und Zürich Flughafen

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis



Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | 4600 Olten
www.coachingzentrum.ch