

Markus Gehrt

Studie: Wie funktioniert Führung heute?

Wie sieht erfolgreiche Führung aktuell aus? Gerade die Digitalisierung der letzten Dekade hat die gesamte Arbeits- und Wirtschaftswelt massiv verändert. Dabei dauert der Umbruch nach wie vor an. Autoritäre, rigide Führungsstile und klassische Hierarchiestrukturen, wie sie vor gar nicht so langer Zeit geübte Praxis waren, funktionieren heute nicht mehr – sowohl aufgrund ihrer mangelnden Flexibilität angesichts einer immer dynamischeren Geschäftswelt als auch aufgrund anderer Bedürfnisse der Mitarbeiter. Parallel ist die Digitalisierung des eigenen Unternehmens mehr Führungsaufgabe denn je.

Immer häufigere und dynamischere Wechsel statt Kontinuität, schwindende Planbarkeit, multidimensionale Komplexität und eine Vielzahl an Entwicklungen und Situationen, die nicht mehr eindeutig zu bewerten sind: Die vielzitierte VUKA-Welt, das Zusammenspiel aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, stellt in immer mehr Branchen und Unternehmen alte Erfolgsmuster radikal in Frage. Dabei sind es vor allem die hohe Volatilität und Komplexität, die herausfordern. Das ergab eine Studie der Rochus Mummert Executive Consultants zum Thema wirksame Führung im Zeitalter der Digitalisierung (Erhebungszeitraum: November 2017 bis Januar 2018).

Auf der anderen Seite kann die Digitalisierung für viele Branchen und Unternehmen eine enorme Chance bedeuten. Firmen, die proaktiv und konsequent alle Potenziale erschließen, können zum Beispiel bessere Produkte zu niedrigeren Kosten produzieren, Kunden nachhaltiger binden oder neue Märkte schneller erschließen. Weil Digitalisierung jedoch nur gelingt, wenn Markt und Kultur zusammenspielen, steht damit das Thema Führung wie nie zuvor auf dem Prüfstand:

- Welcher Führungsstil ist heute der richtige?
- Gibt es heute überhaupt den einen „richtigen“ Stil?
- Welche Art von Führung brauchen Mitarbeiter, wenn sie etwa dank moderner Kommunikationstools ei-

nen kontinuierlichen Wissensvorsprung über Kundenbedürfnisse in Echtzeit haben, der für Vorgesetzte kaum erreichbar ist?

- Und wie lassen sich bei schwachen Hierarchien oder autonomen Teams Strukturen wahren?

→ Führung entscheidet maßgeblich über den Unternehmenserfolg

Mit einer digitalen Transformation muss auch der Kulturwandel erfolgen, der neue Arbeitsformen zulässt und fördert. Das kann zum Beispiel in Form einer Einführung einer agilen Arbeitskultur geschehen. Die allermeisten Unternehmen stehen hier noch am Anfang: Von den für die Rochus Mummert-Studie Befragten bezeichnen sich im Hinblick auf ihre Führungs- und Leistungskultur gerade einmal sechs Prozent als „sehr agil“. Genau hier liegt der Schlüssel: Wie Führung gelebt und praktiziert wird, entscheidet maßgeblich über den Unternehmenserfolg.

Mit einer Kultur, die noch strikt auf ehemals klassischen Werten wie Zentralismus, Anweisung und Kontrolle beruht, kann ein Unternehmen heute rasch im Aus landen. Zu schnell und zu dynamisch ändern sich zum einen Geschäftsmodell, Kundenanforderungen und Rahmenbedingungen, was Beweglichkeit und Kreativität erfordert. Gleichzeitig setzen gerade die für den Unternehmenserfolg ebenso wichtigen wie raren Top-Kräfte und -Talente eine

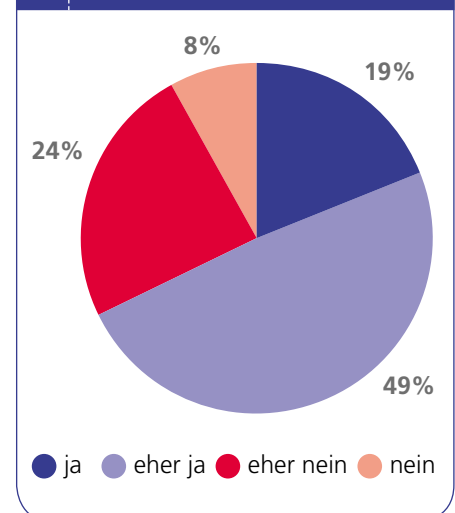
ganz andere Kultur voraus, wie sie zunehmend geboten wird. Sie ist geprägt von Werten wie Vertrauen, Mitbestimmung, Freiraum, Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität, etwa um regelmäßig Aufgaben und Rollen wechseln zu können, was zu hoher Motivation führt.

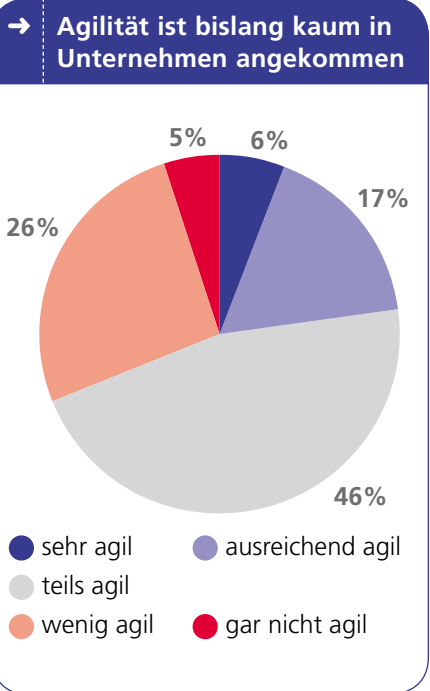
→ Vorgesetzte fungieren als Motivatoren und Mentoren

Damit sind auch die grundsätzlichen Qualitäten klar, auf die es in Zukunft in der Führung ankommt. Dazu gehört etwa eine Kultur, die es ermöglicht, dass sich Teams in hohem Maße autark organisieren, statt auf Vorgaben von oben warten zu müssen. Eigenständig können sie in immer wieder neuen Konstellationen zusammentreffen – je nachdem, welche Aufgaben oder Probleme auftreten oder welche Ressourcen kombiniert werden sollen. Verbunden mit dieser ausgeprägten Autonomie ist auch eine hohe Eigenverantwortlichkeit. Sie geht einher mit einer wesentlich intensiveren Einbettung von Mitarbeitern in Entstehungs- und Entscheidungsprozesse.

Vorgesetzte geben weniger Anweisungen, sondern sorgen für die nötigen Rahmenbedingungen und wirken vorrangig als Motivator und Mentor, damit Mitarbeiter ihr volles Potenzial

→ Kompetenzunterschiede zwischen Manager und Leader werden bei der Auswahl der richtigen Führungskräfte immer wichtiger





→ **Eigene innere Weiterentwicklung wird immer wichtiger**

Weil gute Führung immer mit erfolgreicher Selbstführung zusammenhängt, sind Führungskräfte bei der Gestaltung der digitalen Transformation verstärkt aufgefordert, sich auch um ihr eigenes inneres Wachstum zu kümmern. Das beginnt damit, das richtige Fachwissen auszubauen. Da die laufende Digitalisierung so gut wie alle Ressorts und Ebenen umfasst, gleichzeitig alles mit allem zunehmend vernetzt sein wird, gehört profundes digitales Know-how heute in sämtlichen Bereichen zur Grundausstattung einer Führungskraft, ob Geschäftsleitung, Marketing, Vertrieb oder HR – verbunden mit regelmäßigem und lebenslangem Weiterlernen. Nur so können Leader überhaupt eine weitere wesentliche Aufgabe erfüllen, die ihnen neu zufällt: Das Erkennen und Einführen der richtigen Lösungen für die digitale Welt, was Chefsache ist. Hier braucht es Geschäftsführer und Vorstände, die die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung erkennen, die komplexe Digitalisierungsprozesse und ihre Bedeutung für das Unternehmen verstehen und, basierend auf einer von ihnen entwickelten Digitalstrategie, unermüdlich vorantreiben.

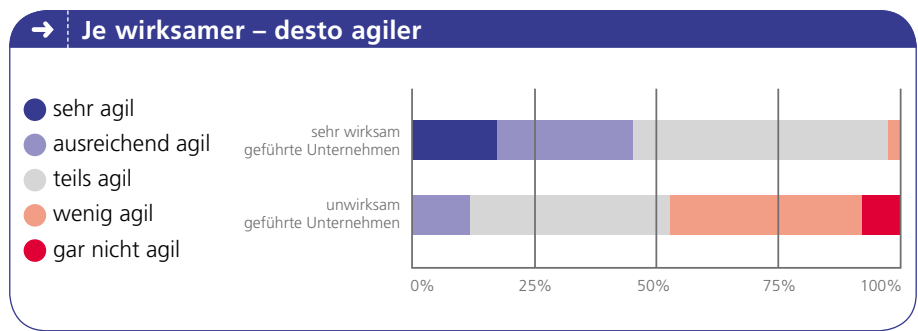
ausforderung ist für viele auch der eigene Umgang mit einer größeren Unsicherheit und Komplexität, wie sie für Führungskräfte und Mitarbeiter zunehmend Alltag wird. Professionelle Begleitung solcher Change-Prozesse kann hier eine noch wichtigere Schlüsselrolle spielen.

→ **Führungskräfte sind Treiber in Change-Prozessen**

Führungskräfte müssen den digitalen Wandel ganz konkret angehen. Ihre Aufgabe ist es, federführend Produkte, Dienstleistungen, Abläufe und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen, mit der weiteren Entwicklung des Unternehmens abzugleichen und auf dieser Basis eine grundlegende Strategie umzusetzen. Schließlich muss auch die neue Digitalkultur von der Führungskraft vorgelebt werden, etwa in Form einer sichtlich hohen Bewusstheit für die Wichtigkeit einer ausgeprägten Offenheit für neue Technologien und Arbeitsmethoden oder einer konsequenten Durchführung von Trend und Innovation Scouting.

ausschöpfen, Sinn und Erfüllung in ihrem Tun finden und exzellente Ergebnisse erzielen. Im Kontakt mit dem Team sind sie Moderator, um ein bestmögliches Zusammenspiel aller Beteiligten zu unterstützen. Gerade im Unterschied zum klassischen vorgebenden und kontrollierenden Manager erfordert dies in vielen Unternehmen einen neuen Führungskraft-Typus. Gefragt sind Persönlichkeiten mit hoher sozialer Intelligenz und geistiger Flexibilität, ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten und einer inneren Haltung eines positiven „Enablers“. Sie begegnen Mitarbeitern auf Augenhöhe und sind in der Lage, Verantwortung abzugeben. Gleichzeitig erkennen sie, wo sie Führung übernehmen müssen, etwa weil manche Projekte oder Teams einen eher konservativen Führungsstil verlangen. Sie müssen also Führung in der neuen und der alten Welt beherrschen und fallbezogen wirksam umschalten können.

Auf der Persönlichkeitsebene müssen viele Führungskräfte einen – mitunter intensiven – Wachstumsprozess vorantreiben, um entscheidende Qualitäten wie Vertrauen, Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Charisma gezielt zu stärken. Vielerorts bedeutet dies einen weiteren Kulturwandel, denn gerade in Abgrenzung zum klassischen Manager stehen diese für die innere Haltung eines Leaders. Ein Unterschied, der zum Beispiel eine Rolle spielt, wenn es darum geht, Mitarbeiter mit einer attraktiven Vision für eine umfassende Digitalisierung oder für die Einführung einer neuen Arbeitskultur zu begeistern, wo erst einmal Skepsis, Zweifel oder Angst herrschen können. Eine nicht zu unterschätzende Her-



→ **Der Autor**



Diplom-Wirtschaftsingenieur Markus Gehrt ist Partner bei der Personalberatung Rochus Mummert. Er verfügt über 20 Jahre Management Erfahrung, zuletzt als Geschäftsführer und Vorstand in operativer Verantwortung global agierender, marktführender und mittelständisch geprägter Unternehmen der produzierenden Industrie (Hidden Champions). Zu seinen Aufgabenstellungen gehörten verschiedene Restrukturierungen, strategische Neuausrichtungen, Prozessoptimierungen, Lean-Management und Change-Management. Markus Gehrt ist außerdem ausgebildeter Business-Coach.

✉ gehrt@wissensmanagement.net