



Modul A 08/III

# Leadership in der Veränderung

Leadership

Georg Habenicht

## Dipl.-Ing. M.E.P Georg Habenicht



### Tätigkeiten:

- Ganzheitliche Leadership- und Transformationsstrategien
- Konzeption, Begleitung, Evaluierung von Veränderungen
- Coaching und Training von Führungskräften
- Keynote Speaker
- Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien

### Habenicht, Georg:

Leadership in der Veränderung; Leadership; Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes, Modul A08/III; Koblenz 2021

© 2018 zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund  
2. Auflage 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Text, Abbildung und Programme wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Das MBA-Fernstudienprogramm und die Autorinnen und Autoren können jedoch für eventuell verbleibende fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine andere Haftung übernehmen.

<b>Herausgeber:</b>	MBA-Fernstudienprogramm  Prof. Dr. Thomas Mühlencoert / Prof. Dr. Uwe Hansen (Studiengangsleitung) Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus Joseph-Rovan-Allee 2 • 53424 Remagen
<b>Vertrieb:</b>	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz
<b>Leiter:</b>	Prof. Dr. Ralf Haderlein
<b>Anschrift:</b>	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund Konrad-Zuse-Straße 1 • 56075 Koblenz • Tel.: 0261/91538-0
<b>Titelgestaltung:</b>	zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

## Einleitung

Die Veränderungen im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld erfolgen immer tiefgreifender, disruptiver und geschehen in kurzfristigeren Zyklen. Dieses bedeutet für Unternehmen und deren Führung eine deutlich stärkere Belastung. Damit ändert sich auch das Rollenverständnis und das Rollenbild der Führung. Neben der „traditionellen“ Verantwortung als eindeutiger Linienvorgesetzter entstehen neue Herausforderungen durch das Führen globaler oder virtueller Teams, in liquiden Strukturen und sich auflösenden Hierarchien. Für die erforderlichen Transformationen ist die Führung der wesentliche Treiber, damit diese erfolgreich umgesetzt und implementiert werden. Dabei führt die Führungskraft in diesem agilen Prozess als Coach aus der Mitte des Teams heraus und nicht über die Hierarchie.

Bei den vielfältigen Veränderungen müssen Führungskräfte somit unterschiedliche Aufgaben übernehmen gegenüber dem Unternehmen, gegenüber den Mitarbeitenden, aber auch gegenüber sich selber.

Dieses führt zu Spannungsfeldern zwischen teilweise stark divergierenden Anforderungen:

- Anderen Sicherheit und Vertrauen geben...und selbst mit vielen Unsicherheiten leben müssen.
- Als Vorbild agieren ... und gleichzeitig Vorbilder suchen.
- Hilfestellungen geben ... und gleichzeitig Hilfe suchen oder benötigen.
- Beteiligter sein ... und gleichzeitig Betroffener.
- Mitarbeitende ggf. abbauen ... die übergangsweise noch dringend benötigt würden.

Bei Veränderungen durchlaufen Mitarbeitende unterschiedliche emotionale Stufen. Diese reichen von Euphorie über Ablehnung gegenüber der Veränderung bis hin zu einer Akzeptanz der neuen Situation. Dieser Prozess wurde mit diversen Modellen beschrieben. Das bekannteste stellt der Acht-Stufen-Prozess von John P. Kotter dar.

Auf Basis dieser Modelle wurde ein in der Praxis erprobtes Veränderungsmodell entwickelt, das auf die spezifischen Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in den jeweiligen Phasen eingeht und mögliche Reaktionen für die Führung beschreibt. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf der agilen Steuerung des Prozesses und der Aktivierung der Mitarbeitenden für und in dem Prozess. Mitarbeitende übernehmen proaktiv Verantwortung für den Wandel.

Für die erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Sicherung der Veränderungen kommt dem Teambuilding und dem Arbeiten in den Teams eine besondere Bedeutung zu. Auf Basis des Phasenmodells von Tuckman werden die wesentlichen Schritte durchgeführt – vom Forming (gemeinsames Kennenlernen) und Storming (Erkennen von Konflikten und Problemen) über Norming (Festlegen von Prozessen und Regeln der Zusammenarbeit) zum Performing (effiziente Zusammenarbeit als Team).

Der Wandel wird schneller und deutlich besser akzeptiert durch eine kontinuierliche Aktivierung der Mitarbeitenden und das Einholen von relevantem Feedback. Idealerweise werden dabei quantitative Methoden – wie Online-Befragungen – und qualitative Methoden als Einzelinterviews oder Soundings in Gruppen miteinander verbunden. Dadurch wird der Prozess aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, und es werden zielgerichtete Aktivitäten präzise zur Verbesserung der Akzeptanz implementiert. Dabei steht der Prozess der Aktivierung im Vordergrund und nicht das Messen von Ergebnissen.

Ergänzt werden die Analysen durch Praxisblicke. Die Studierenden erwerben Kenntnisse über Grundlagen von Veränderungen und Veränderungsmodellen sowie ausgewählte Methoden. Weiterhin werden sie befähigt, Veränderungen aus den unterschiedlichen Rollen heraus zu gestalten und den Erfolg zu evaluieren. Anhand von Praxisbeispielen werden die einzelnen Methoden und Modelle verdeutlicht und ein Transfer in die Praxis sichergestellt.

## Lernziele

**Grundlagenwissen:** Die Studierenden erhalten Orientierungswissen der geänderten Anforderungen an das Leadership, Einblicke in Modelle von Veränderungsprozessen und in die Aufgaben der Führung in diesen Prozessen. Auf dieser Grundlage können sie in ihrem beruflichen Umfeld Reaktionen auf Veränderungsprozesse besser nachvollziehen und verstehen.

**Analyse:** Die Teilnehmenden erkennen systemische Zusammenhänge in Veränderungsprozessen und die daraus resultierenden Handlungsfelder sowie die Bedeutung für die persönlichen Aufgaben als Führungskraft. Sie entwickeln Fähigkeiten, Situationen einzuschätzen und geeignete, angemessene Maßnahmen zu ergreifen.

**Entscheidungen treffen:** Die Studierenden reflektieren die Eignung der unterschiedlichen Ansätze für die berufliche Praxis, um situationsgerechte Entscheidungen in spezifischen Situationen zu treffen. Diese Reflexion dient der Entwicklung eines auf die eigene Person bezogenen Führungsstils. Sie lernen, das Angemessene zu initiieren und umzusetzen.

**Selbstführung:** Die Studierenden erkennen die eigene Position in Veränderungsprojekten als wesentlichen Treiber für den Erfolg dieser Projekte. Sie reflektieren ihr Persönlichkeitsprofil an den Erwartungen der Mitarbeitenden, der Unternehmensleitung sowie ihren eigenen Erwartungen. Auf dieser Basis entwickeln sie ihre Funktion als Führungskraft.

# 1 Die Herausforderungen. Leadership heute und morgen

## 1.1 Das disruptive Unternehmensumfeld

„Wegen Digitalisierung fallen Millionen Jobs weg.“<sup>i</sup>

„Digitalisierung vernichtet doch nicht massenweise Jobs.“<sup>ii</sup>

„Arbeit und Digitalisierung. Das Verschwinden der Mittelklasse.“<sup>iii</sup>

„Künstliche Intelligenz wälzt Arbeitsleben um. Die neue Fürsorgepflicht der Vorgesetzten.“<sup>iv</sup>

„Weltweite Konkurrenz setzt Deutschland bei Industrie 4.0 unter Druck.“<sup>v</sup>

"Roboter sollen keinesfalls menschliche Zuwendung ersetzen."<sup>vi</sup>

Es vergeht kein Tag, an dem in den Medien nicht über drastische Veränderungen berichtet wird. Die Gesellschaft und die Wirtschaft wandeln sich in disruptiver Weise. Eine Vielzahl von gleichzeitig wirkenden Trends bestimmt zunehmend das Umfeld der Unternehmen<sup>vii</sup> und führt zu einer dynamischen Komplexität mit teilweise drastischen Neuerungen auf allen Ebenen von Gesellschaft und Wirtschaft. Unternehmen passen sich an die geänderten Umweltbedingungen mit innovativen Geschäftsmodellen und geänderten Organisationsstrukturen an. Diese beeinflussen auf unterschiedliche Weise die Mitarbeitenden und definieren neue Notwendigkeiten für die Führungskräfte.

In der modernen Trend- und Zukunftsforschung wird mit der Bezeichnung Megatrends gearbeitet, die über einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren wirken<sup>viii</sup>. Bezeichnungen und Gewichtungen der Trends variieren leicht von Institut zu Institut. Das Zukunftsinstitut hat zwölf Megatrends kategorisiert<sup>ix</sup>.

Globale Megatrends

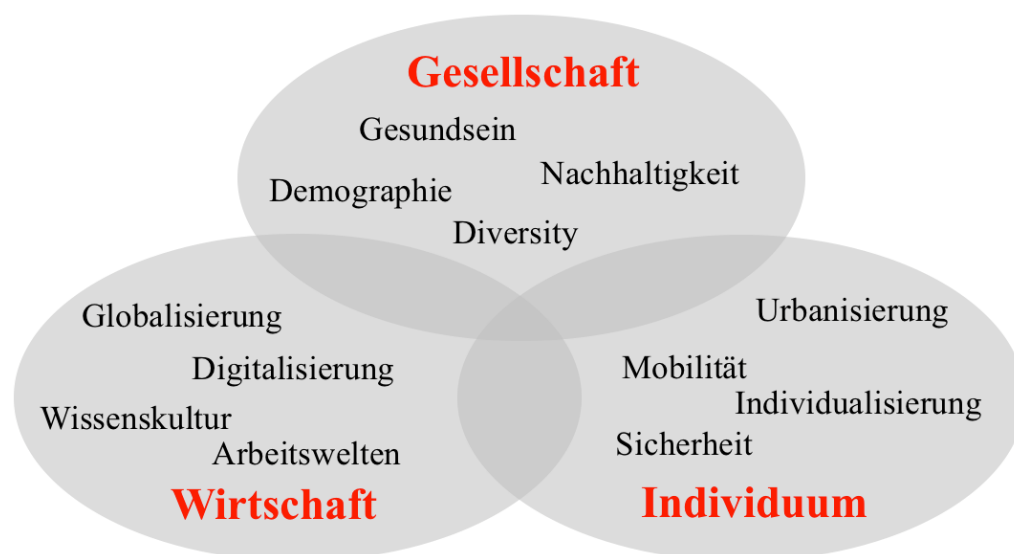


Abbildung 1: Globale Herausforderungen (eigene Darstellung)

Die einzelnen Trends wurden vereinfacht in drei Cluster zusammengefasst: Wirtschaft, Gesellschaft und Individuum. Die Cluster sowie die einzelnen Herausforderungen besitzen eine enge Verzahnung untereinander mit unterschiedlicher Intensität.

Cluster Wirtschaft

Das Cluster Wirtschaft bezieht sich auf die Herausforderungen Globalisierung, Wirtschaft und Individuum.

### **Globalisierung**

Der Trend einer globalen Vernetzung der Wirtschaft über Ländergrenzen und Kontinente hinweg nimmt kontinuierlich zu. Ermöglicht wird dieses durch die parallel stattfindende Öffnung der Märkte für Unternehmen aus anderen Regionen und Ländern. Neuen Teilnehmern wird dadurch der Zugang zu neuen, internationalen Märkten eröffnet, dieses erhöht gleichzeitig den Wettbewerb. Produktion und Dienstleistungen sind nicht an einen Standort gebunden, die Wertschöpfung kann an unterschiedlichen Stellen der Welt erfolgen. Diese Vernetzung führt insbesondere in den Lieferketten zu einer erhöhten Fragilität und Abhängigkeiten (Stichworte: „globale Handelskonflikte“ oder „Corona-Pandemie“).

### **Digitalisierung und Technologischer Wandel („Konnektivität“)**

Digitalisierung

Neue Geschäftsmodelle entstehen durch neue digitale Technologien. Eine verstärkte Vernetzung von Unternehmen und Prozessen zu einem „Internet der Dinge“ ist die Folge. Bestehende Strukturen können dadurch geöffnet und neue mit innovativen Arbeits- und Organisationsformen geschaffen werden. Wesentlicher Treiber sind die neuen Kommunikationsmedien wie Video- und Webkonferenzen oder Kommunikation mittels sozialer Medien. Abhängig von den Tätigkeiten sind Arbeitsformen unterschiedlich stark von der Digitalisierung betroffen.

### **Arbeitswelten („New Work“)**

Die Industriegesellschaft wandelt sich in eine Wissensgesellschaft. Dieses erfordert neue Wege des Arbeitens, die durch die Digitalisierung unterstützt oder auch erst ermöglicht werden. Klare Grenzen zwischen dem Privatleben und dem Berufsleben verschwimmen und werden teilweise ganz aufgehoben. Durch diesen Prozess entstehen neue Arbeitsformen des mobilen Arbeitens auf Reisen, des Arbeitens zu Hause im Home-Office. Arbeitsprozesse können als Ganzes oder in Teilen an unterschiedlichen Standorten weltweit durchgeführt werden. Feste Teamstrukturen werden durch virtuelle Strukturen an unterschiedlichen Standorten ergänzt oder ganz abgelöst. Es wird nicht eine Arbeitsform für die diversen Tätigkeitsbereiche geben, sondern jeweils angepasste. So wird virtuelles Arbeiten weniger im direkten Produktionsumfeld stattfinden.

## **Wissenskultur**

Der Wissensanteil an der Wertschöpfung nimmt massiv zu. Unterstützt wird dieses durch die Faktoren Technologischer Wandel und Globalisierung. Die hohe Verbreitungsgeschwindigkeit durch das Internet und die elektronischen Massenmedien ermöglicht einen deutlich einfacheren Zugang zu dem Wissen, Wissen ist weltweit verfügbar. Dieses eröffnet einen „War for Talents“ im globalen Kontext. Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit müssen Unternehmen eine hohe Arbeitgeber-Attraktivität besitzen, um Talente zu gewinnen, langfristig an das Unternehmen zu binden und so Innovationen durch das vorhandene Wissen besser zu generieren. Wissen und Daten lösen die Maschine als Treiber von Innovationen zunehmend ab.

Im Cluster Gesellschaft werden die Megatrends Gesundheit, Nachhaltigkeit, Diversity und Demographischer Wandel zusammengefasst.

Cluster Gesellschaft

## **Gesundheit**

Die Bedeutung der Gesundheit ist auf gesellschaftlicher Ebene deutlich gestiegen. Die Auswirkungen von Pandemien wie Corona verdeutlichen dies.<sup>x</sup> Gesundheit wird nicht mehr als Gegenteil von Krankheit wahrgenommen, sondern als Ausgleich der individuellen Lebensenergie. Als Folge steigt das individuelle Bewusstsein für die Bedeutung des eigenen Wohlbefindens bis hin zur Work-Life-Balance deutlich an. Mitarbeitende erwarten von ihren Arbeitgebern eine stärkere Beachtung dieser Aspekte im beruflichen Alltag.

## **Nachhaltigkeit („Neo-Ökologie“)**

Unternehmenserfolg wird zunehmend nicht mehr aus rein ökonomischen Aspekten heraus betrachtet, sondern aus dem Dreiklang Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement – der Nachhaltigkeit. Dieses bedeutet insbesondere die Schonung von nicht regenerativen Ressourcen, Umweltschutz sowie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen als Corporate (Social) Responsibility.

## **Diversity („Gender Shift“)**

Das stark männerdominierte Rollenmodell verändert sich zu einem Modell, das stärker von einer Gleichberechtigung und Gleichbehandlung von Männern und Frauen geprägt ist. Dieses führt zu massiven Veränderungen im Berufs- und im Privatleben und zu einer Erweiterung der beruflichen Möglichkeiten insbesondere für Frauen. Die Vorstellung vom Leben ist bei der jüngeren Generation nicht mehr nur auf die berufliche Karriere und Selbstverwirklichung bezogen, sondern vielmehr auf neue Beziehungs- und Familienmodelle. Neben der Gleichbehandlung von Personen unterschiedlichen Geschlechts wird die Integration verschiedener Kulturen zunehmend wichtiger.



### **Demographischer Wandel („Silver Society“)**

Die Bevölkerung wird weltweit älter und bleibt gesünder. Insbesondere in den industrialisierten Ländern steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung auch bedingt durch eine niedrige Geburtenrate. Die bessere Gesundheit im Alter führt zu geänderten Lebensmodellen. Ältere Menschen übernehmen weiter Verantwortung und nehmen am Gesellschafts- und Wirtschaftsleben teil. Betrug die Lebenserwartung von Neugeborenen Ende des 19. Jahrhunderts noch unter 40 Jahre, waren es Mitte des 20. Jahrhunderts schon über 60 Jahre. Derzeit werden Frauen im Durchschnitt bereits knapp 83 Jahre alt, Männer 78 Jahre. <sup>xi</sup>

Cluster Individuum

Das Cluster Individuum behandelt die Themen Mobilität, Urbanisierung, Individualisierung und Sicherheit.

### **Mobilität**

Die Basis für unsere Lebensweise bildet eine funktionierende Mobilität. Neue Mobilitätsmodelle führen zu einer stärkeren räumlichen Vernetzung und zu größeren Möglichkeiten der globalen Ansiedlung von Unternehmen oder der Trennung von Arbeiten und Wohnen. Die Modelle werden deutlich facettenreicher gestaltet sein und so die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Nutzergruppen befriedigen.

### **Urbanisierung**

Die Attraktivität der Städte wird weiter zunehmen. Aus einer Landflucht wird ein Sog in die Städte. Erstmals in der Geschichte leben mehr Menschen in der Stadt als auf dem Land. Städte werden als Knotenpunkte des Wissens zu kulturellen, ökonomischen und kreativen Zentren. Die Prognose der Vereinten Nationen besagt, dass 54 Prozent der Weltbevölkerung – 3,9 Milliarden Menschen – im Jahre 2030 in Ballungsgebieten leben werden, 2018 sind es rund 48 Prozent. Die größte Anzahl von rasch wachsenden Megastädten mit teilweise über 20 Millionen Einwohnern befindet sich in Schwellenländern. <sup>xii</sup>

### **Individualisierung**

Die individuellen Freiheiten und die damit verbundenen Möglichkeiten vergrößern sich durch den technologischen Wandel, durch die Globalisierung oder auch durch neue Formen der Arbeit. Die Folge ist ein veränderter Wertekanon mit Fokus auf Sinnhaftigkeit der Arbeit. Durch die zunehmenden Freiheitsgrade erhöht sich die Verantwortung jedes Einzelnen und damit verbunden der individuelle Entscheidungsdruck. Vorgeplante Lebensläufe werden zunehmend durch Brüche, Neuanfänge und parallele Beschäftigungsmodelle ersetzt: aus Bio-Grafien werden Multi-Grafien.

## **Sicherheit**

Die genannten Trends führen zu einer verstärkten Verunsicherung der Gesellschaft. Die Zukunft erscheint nicht oder nur schwer planbar. Der Einfluss auf die Führung wird unter dem Begriff VUCA im Kapitel 1.2 thematisiert. Während die Umwelt sich dramatisch verändert, steigt die Suche nach Halt und Sicherheit mit definierten Strukturen. Da der Einfluss übergeordneter staatlicher Institutionen geringer wird, steigt die Verantwortung der Unternehmen.

Verstärktes Sicherheitsbedürfnis

Die Megatrends sind nicht separat voneinander zu betrachten, sondern haben eine Vielzahl von Interdependenzen. Die Intensität der einzelnen Trends kann sich durch Wirtschafts- oder auch Umweltkrisen verändern.

Die Trends haben Auswirkungen auf alle Teile der Wirtschaft in unterschiedlicher Weise. Unternehmen müssen sich – wie im Megatrend Globalisierung oder auch New Work beschrieben – den Herausforderungen durch geänderte Unternehmensstrategien und daraus folgend aktuellen Unternehmensstrukturen anpassen. Unternehmensteile oder ganze Unternehmen werden aus den „Stammländern“ in das nahe Ausland (Nearshoring) oder das ferne Ausland (Offshoring) verlegt. Fertigungen finden an unterschiedlichen Stellen der Welt statt. Teile der Lieferketten werden an Zuliefer-Unternehmen ausgelagert. Die Zusammenarbeit erfolgt über Landes- und Unternehmensgrenzen hinweg.

Der Megatrend ‚Digitalisierung‘ ist dabei als übergeordneter Enabler für verschiedene Trends zu betrachten. Die Digitalisierung ermöglicht zum Beispiel neue Formen der Mobilität mittels autonomen Fahrens, neue Formen der Arbeit mit der Möglichkeit des globalen Teilens von Wissen oder auch verstärkte Zusammenarbeit mit globalen Wertschöpfungsketten.

Digitalisierung als übergeordneter Enabler

Neue Wettbewerber entstehen oder neue Geschäftsmodelle, die bislang noch nicht vorstellbar waren: Der Online-Fahrdienstvermittler Uber als wertvollstes digitales Start-up weltweit<sup>xiii</sup> besitzt keine eigenen Fahrzeuge, Google als wertvollste Marke keine eigene Infrastruktur<sup>xiv</sup>, Facebook generiert als bekanntestes Medienunternehmen keine eigenen Inhalte. Die Liste lässt sich beliebig weiter fortsetzen.

Insofern nimmt die Digitalisierung Einfluss auf sämtliche Bereiche unseres Lebens und verändert unsere Arbeitswelt grundlegend.

## 1.2 Erweiterte Kompetenzen für das Leadership

Das Wettbewerbsumfeld der Unternehmen verändert sich wie beschrieben insbesondere durch die digitale Transformation dramatisch. In diesem Veränderungsprozess spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle – als Mittler zwischen den Interessen des Unternehmens und des Leitens von Teams als vorge-setzte Führungskraft.

Volatiles Unternehmens-  
umfeld

Die geänderten Rahmenbedingungen führen zu disruptiven Veränderungen, mit einer Ungewissheit über die Richtung der Veränderung, verbunden mit einer gesteigerten Komplexität der Entwicklungen und einer Mehrdeutigkeit von Informationen. Diese Entwicklungen lassen sich mit dem Akronym VUCA umschreiben.



Abbildung 2: Die VUCA-Elemente (eigene Darstellung)

Was bedeutet VUCA im Einzelnen?

**Volatility** – Volatilität oder Unbeständigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen. Vermeintlich stabile Situationen können sich abrupt verändern. Entwicklungen richtig einzuschätzen wird deutlich schwieriger – sowohl in Bezug auf den Zeitpunkt als auch auf die Richtung. Dieses bezieht sich auf das zukünftige Angebot von Produkten eines Unternehmens, auf die zu erreichenden Kundengruppen oder auf die Definition der am Markt aktiven Wettbewerber.

**Uncertainty** – Ungewissheit über die Richtung. Ist die Strategie kurzfristig bis Ende des Jahres oder mittelfristig innerhalb der nächsten fünf Jahre noch gültig? Neue Technologien machen den Eintritt neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerber möglich. Beispiele dafür sind – wie im Kapitel 1.1 beschrieben – die Einführung der Elektromobilität oder der Digitalfotografie.

Gesteigerte Komplexität

**Complexity** – Komplexität der Entwicklungen. Bedingt durch Globalisierung, Digitalisierung und Informationsbeschaffung entstehen komplexe Verknüpfungen. Diese Komplexität erschwert die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen. Eine lineare Bewegung muss durch eine agile Steuerung ersetzt werden, um kurzfristige Anpassungen von Strategien vorzunehmen.

**Ambiguity** – Mehrdeutigkeit. Komplexe Situationen und Informationen können aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet und unterschiedlich interpretiert werden. Eindeutige Schlussfolgerungen, welche Handlungen aufgrund der Faktenlage zu erfolgen haben, können nicht gezogen werden. Entscheidungen, die in einem Projekt sehr erfolgreich implementiert wurden, können sich in einem ähnlich gelagerten Projekt als Fehler erweisen. Die Planbarkeit von Projekten wird dadurch erschwert.

Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass Unternehmen schnell auf die veränderten Marktstrukturen mit angepassten Wertschöpfungsprozessen reagieren müssen. Innovations- und Produktionszyklen werden deutlich verkürzt, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Organisationsstrukturen werden neu definiert. Der Fokus liegt auf einer deutlich höheren Agilität und Flexibilität:

- Klare Abgrenzungen zwischen Abteilungen und Teams werden durchlässiger oder lösen sich teilweise ganz auf.
- Teams befinden sich an unterschiedlichen Lokationen – innerhalb eines Landes oder länderübergreifend international.
- Mitarbeitende sind sowohl in ihrem eigentlichen Team mit Steuerung durch ihren Linienvorgesetzten als auch in Projekten mit einer funktionalen Steuerung tätig.

Die notwendigen Veränderungsprozesse werden häufig parallel angestoßen sowie umgesetzt und nicht sequenziell. Die Führungskraft spielt dabei eine wesentliche Rolle. Sie befindet sich im Spannungsfeld zwischen Interessen des Unternehmens, der Mitarbeitenden und Eigeninteressen.

Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden

Die umfassenden Anforderungen an Führungskräfte haben Claisen und Kern definiert<sup>xv</sup>. Diese reichen vom Erzielen überdurchschnittlicher Resultate, dem Erkennen von Marktveränderungen und Erschließen von Innovationen, der Befriedigung externer Stakeholder-Interessen über die Förderung der Beschäftigten und das Agieren als Rollenmodell bei den Unternehmenswerten bis hin zur eigenen Entwicklung und Bewahrung des persönlichen Work-Life-Ansatzes.

Verstärkt werden diese Anforderungen durch den zunehmenden technologischen Wandel insbesondere der Digitalisierung (s. Kapitel 1.1). Diese nimmt Einfluss auf nahezu alle Bereiche unseres Lebens und verändert auch unsere Arbeitswelt grundlegend. Sie dient auch dazu, unser Leben und unser Arbeiten zu vereinfachen.

Während wie beschrieben sich die Arbeitsweisen stark und in hohem Tempo ändern, verändert sich die menschliche Wahrnehmung und das menschliche Verhalten nur sehr langsam.

Sozialkompetenz wichtig für Leadership

Dieses liegt in dem über Millionen von Jahren erlernten archaischen Verhalten, das unter völlig anderen Lebensbedingungen entstanden ist. Die Forschungen der Psychologie über die Verhaltensweisen der Menschen verlieren aber durch die modernen Kommunikationsmedien somit nicht ihre Bedeutung. Für die Führung folgt daraus, dass Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz nicht weniger wichtig werden, sondern auf eine andere Qualität setzen<sup>xvi</sup>.

Von der Führungskraft der Zukunft wird erwartet, dass diese neben guten Fachkenntnissen eine hohe Kooperationsbereitschaft besitzt.<sup>xvii</sup> Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter hat diese Kompetenzen differenziert. Die zukunftsfähige Führungskraft besitzt eine starke Persönlichkeit, die den Mitarbeitenden über ein sehr gutes Beziehungsmanagement den Sinn ihrer Arbeit vermitteln kann<sup>xviii</sup>. Die Ausprägungen im Detail sind:

- **Zukunftsorientierung.** Die Führungskraft fokussiert sich mit ambitionierten Visionen auf übergeordnete Ziele. Innovationen werden positiv betrachtet, sowohl am Arbeitsplatz als auch im privaten Bereich.
- **Funktions- und bereichsübergreifendes Handeln.** Die Führungskraft agiert übergreifend und ist offen für Neues in Bezug auf Wissen oder Prozesse. Das Wissen wird bereitwillig geteilt, andere Führungskräfte sowie Mitarbeitende werden in Entscheidungen mit eingebunden.
- **Beziehungsintelligenz.** Der Auf- und Ausbau von Netzwerken innerhalb und außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Führungskraft bringt sich in übergreifende Projekte ein und vernetzt sich in sozialen Netzwerken.
- **Technologieaffinität.** Neue Technologien werden als Treiber für Innovationen und Wachstum erkannt. Chancen für Beruf und Freizeit stehen dabei im Vordergrund, ohne etwaige Risiken zu negieren.
- **Intelligente Nutzung digitaler Technologien.** Technologien werden intelligent für die Arbeit durch die Integration digitaler Geschäftsmodelle und Prozesse genutzt. Informationen werden bewusst in Hinsicht auf den jeweiligen Zweck ausgewählt.
- **Medienaffinität.** Die Vor- und Nachteile des großen Informationsflusses werden erkannt. Entsprechend werden die einzelnen Medien bewusst zur Unterstützung der Arbeit eingesetzt und die Nutzung bei Bedarf zeitlich begrenzt.

Diese Anforderungen an die Führungskräfte lassen sich in zwei übergeordnete Qualifikationscluster zusammenfassen:

- Kompetenz zur Vernetzung und Kooperation. Diese umfasst die Fähigkeit, Mitarbeitende für die Arbeit zu begeistern und funktionsübergreifend zu agieren.
- Technologische Kompetenz. Diese beschreibt den bewussten Einsatz der neuen Technologien und die zielgerichtete Nutzung für die jeweilige Aufgabe.

Vernetzungskompetenz

Technologische  
Kompetenz

Eine Studie der TU München, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde, untersuchte, ob die Führungskräfte auf die höheren Anforderungen durch die digitale Transformation ausreichend vorbereitet seien. Die Ergebnisse zeigen – analog den Anforderungen des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter – Veränderungsnotwendigkeit insbesondere im Bereich der Vernetzungs- und Kooperationsfähigkeit auf drei Feldern<sup>xix</sup> (die Prozentzahlen beziehen sich auf die Nennungshäufigkeit durch die Befragten, wobei Mehrfachnennungen möglich waren):

- **Übertragung von mehr Verantwortung an Mitarbeitende (89 %).** Die Komplexität der Aufgaben und des damit verbundenen Wissens steigt kontinuierlich an. Damit einher geht die Verlagerung von Verantwortung hin zu den Mitarbeitenden. Die Steuerung erfolgt durch Zielorientierung und Stärkung der Eigenverantwortung und Autonomie. Basis bildet der Aufbau und die Förderung einer gegenseitigen Vertrauenskultur. Entsprechend ist es für die Mitarbeitenden wichtig, eine Sinnhaftigkeit in ihren Aufgaben zu sehen und von der Führung motiviert sowie inspiriert zu werden.
- **Stärkere Beziehungsorientierung (62 %).** Die geänderten Einflussmöglichkeiten der Führung bedingen eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Die Führungskraft wird zum Coach und Enabler. Die zunehmende Zusammenarbeit über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg erfordert ein aktives Teambuilding (im Kapitel 4 wird darauf näher eingegangen). Voraussetzung ist der Abbau von Bereichsegoismen und Silodenken, im Gegenzug wird die Vertrauenskultur gestärkt.
- **Erhöhte Anforderungen an Steuerungskompetenz (57 %).** Die Steuerung von Teams aus der Distanz oder von virtuellen Teams in teilweise unterschiedlichen Zeitzonen nimmt an Bedeutung zu.

- Führungskräfte benötigen damit verstärkte Kompetenzen in der Kommunikation mit den einzelnen Teammitgliedern sowie Kompetenzen für den Aufbau von Loyalität zu dem Team und dem Unternehmen. Damit verbunden sind erhöhte Anforderungen an Flexibilität aufgrund des Umgangs mit zunehmender Unsicherheit sowie Komplexität.

Weitere Veränderungen ergeben sich mit deutlich geringerem Bedarf in Richtung der Mitarbeitenden bei der transparenteren Bewertung der Leistungen (22 %), bei dem Ermöglichen neuer Arbeitsmodelle mit klaren Regeln zur Erreichbarkeit (19 %) sowie bei der verstärkten Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, insbesondere von deren IT-Kompetenzen (7 %).

Für die Führung selber erfordert die Umsetzung der Aufgaben – wie auch in der Studie vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter beschrieben – eine erhöhte Technologieaffinität bei der Nutzung neuer Medien in der Führung (18 %) sowie dem Selbstmanagement beim Umgang mit dem zunehmenden Druck auf die Führung (14 %).

Verlagerung Verantwortung auf Mitarbeitende

Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine weltweite Studie von Robert Half<sup>xx</sup>. Demnach waren die Top-Faktoren für die Zufriedenheit bei der Arbeit die Übertragung von mehr Verantwortung auf die Mitarbeitenden, eine sinnstiftende Arbeit, eine passende Unternehmenskultur, die Anerkennung der Leistungen sowie der Aufbau einer Feedbackkultur.

Für die Unternehmen bedeutet es, dass diese – vermittelt durch die Führungskräfte – flexibel und schnell auf neue Anforderungen reagieren sowie Stabilität und Stärke vermitteln müssen. Die Führungskraft benötigt dafür erhöhte Fähigkeiten beim Umgang mit Unsicherheiten, dem Führen aus der Distanz heraus sowie der Veränderungsbereitschaft. Sie muss zunehmend Macht an die Mitarbeitenden abgeben und diese zu eigenverantwortlichem Arbeiten motivieren.

Zusammengefasst benötigt die Führungskraft gerade für die Umsetzung des disruptiven Wandels erweiterte Fähigkeiten in drei Kompetenzbereichen: Fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen.

Fachliche Kompetenzen beziehen sich auf Tiefenwissen in dem jeweiligen Fachgebiet sowie Breitenwissen, um Entscheidungen ganzheitlich treffen zu können. Außerdem wird eine ausgewiesene Medienexpertise für eine effektive Kommunikation essenziell.

Die soziale Kompetenz umfasst die Fähigkeit, Mitarbeitende partizipativ in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Weiterhin ist – bedingt durch die gestiegenen Unsicherheiten – eine deutlich höhere Toleranz beim Umgang mit Ungewissheiten notwendig.

Als persönliche Kompetenzen werden aufgrund der erhöhten Komplexität bei der Entscheidungsfindung für die Führung mehr Empathie in Richtung der Mitarbeitenden sowie Kreativität und lebenslanges Lernen vorausgesetzt.

Die Grafik beschreibt die erweiterten Kompetenzen, die die Führung für den Wandel benötigt.



Abbildung 3: Erweiterte Kompetenzen der Führung für den Wandel (eigene Darstellung)

Aus diesen unterschiedlichen Anforderungen ergibt sich die Frage, welches der geeignete Führungsstil der Zukunft sein wird. Bei der Komplexität der Entwicklungen ist die Bandbreite möglicher Führungsstile sehr groß. Ergo: Es wird nicht den einen richtigen Führungsstil geben, sondern verschiedene, die sich auf das jeweilige Unternehmen mit der jeweilig spezifischen Situation beziehen.

Handlungsweisen, die jahrzehntlang erfolgreich waren, müssen angepasst werden. Dadurch erhöht sich zwangsläufig auch der Druck auf die Führungskräfte, neue Modelle zu antizipieren und angemessen zu reagieren.

### 1.3 Neue Leadership-Modelle

Diese beschriebenen Anforderungen verdeutlichen einen Wechsel von einer klassischen, durch Hierarchie geprägten Command-and-Control-Führung hin zu einer, in der die Mitarbeitenden stärker in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden – auf Augenhöhe.



Arbeiten in Netzwerken

Mit den Begrifflichkeiten „Digitale Führung“, „Leadership 4.0<sup>xxi</sup>“ oder „agile Führung“ werden Führungsstile beschrieben, mit denen Führungskräfte die anstehenden Herausforderungen meistern können und werden. Gemeinsam ist diesen Führungsstilen, dass die Führung der Zukunft weniger auf Hierarchie als vielmehr auf Empathie, Delegation der Verantwortung, Arbeiten in Netzwerken basiert (s. Kapitel 1.2).

Dieses Ergebnis unterstützt eine Studie des BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales – zusammen mit der Initiative Neue Qualität für Arbeit<sup>xxii</sup>.

Auf Basis von Tiefeninterviews mit Führungskräften lassen sich grundlegend fünf zukunftsorientierte Führungsstile unterscheiden (die Prozentzahlen sind gerundet und beziehen sich auf die prozentuale Verteilung der Antworten).

- **Hierarchieorientierte Führung** (14 %) – „Traditionell absichernde Fürsorge“. Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Sicherheit, sie besitzt natürliche Autorität mit Vorbildfunktion. Die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze sowie stabile Organisationsverhältnisse sind zentrales Ziel dieses Führungsstils.
- **Ergebnisorientierte Führung** (29 %) – „Steuern nach Zahlen“. Auf Basis eines bestehenden Geschäftsmodells wird maximaler Profit erwirtschaftet. Die Führung steigert die Wettbewerbsfähigkeit durch ein konsequentes Zielemanagement. Der Fokus liegt auf einer attraktiven Rendite.
- **Zusammenarbeitsorientierte Führung** (18 %) – „Coaching kooperativer Teamarbeit“. Die Führungskraft fördert die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch dezentraler, flexibel organisierter Teams. Der Schwerpunkt liegt auf dem Heben von Synergiepotenzialen im Unternehmen.
- **Netzwerkbasierte Führung** (24 %) – „Stimulation von Netzwerkdynamik“. Eigeninitiative und hierarchiefreie Vernetzung der Akteure werden gefördert. Die Führung führt unterschiedliche Mitarbeitende zu einem Netzwerk zusammen. Damit wird die Komplexität vernetzter Märkte gemeistert.
- **Partizipative Führung** (15 %) – „Solidarisches Stakeholder-Handeln“. Wertschätzung, Freiräume und Sinnhaftigkeit stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Gesellschaftliche Verantwortung stellt einen wichtigen Aspekt des Handelns dar. Ziel ist der optimale Ausgleich der relevanten Stakeholder-Interessen.

Partizipative Führung

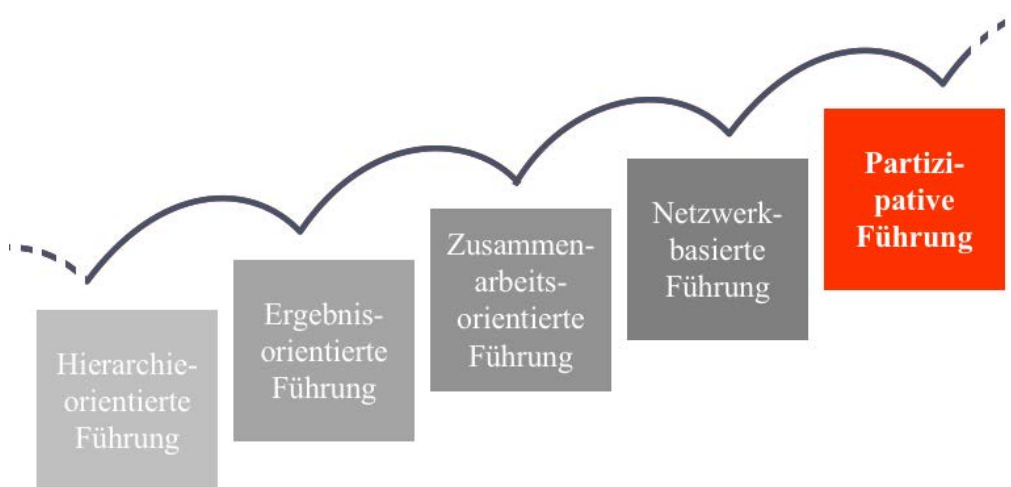


Abbildung 4: Führungsmodelle auf Basis der BMAS-Studie (eigene Darstellung)

Die Darstellung zeigt, dass es nicht den einen Führungsstil für die anstehenden Veränderungen gibt. Allerdings werden sich die Schwerpunkte verschieben. Die Entwicklung wird – wie in dem Schaubild dargestellt – in Richtung eines wertorientierten Stakeholder-Handelns führen.<sup>xxiii</sup>

Durch die Vielzahl von Veränderungen wird der Druck auf die Führungskraft – wie bereits erwähnt – größer. Dieses ist unabhängig vom Führungsstil.

In Veränderungsprozessen werden die Anforderungen an Führungskräfte umso deutlicher. Die Führungskraft übernimmt neben den Führungsaufgaben die Aufgaben eines Coaches, eines Motivators.

Führung als Coach im Veränderungsprozess

## 1.4 Zusammenfassung und Übungsaufgaben

Die globalen Megatrends haben einen großen Einfluss auf die Gesellschaft und die Wirtschaft. Insbesondere die Digitalisierung wird unsere Lebensweise und nahezu alle Wirtschaftszweige durch neue Produkte und Prozesse in unterschiedlicher Intensität verändern.

Innovative Geschäftsmodelle entstehen und machen traditionellen Industrien Konkurrenz. Die Vorhersehbarkeit von Entwicklungen wird zunehmend schwieriger. Das Wettbewerbsumfeld, das von einer hohen Volatilität geprägt ist, erfordert eine differenzierte Führung.

In diesem von Unsicherheit geprägten Umfeld erwarten die Mitarbeitenden eine sinnstiftende Arbeit mit der proaktiven Übernahme von Verantwortung, Anerkennung der Leistung und Partizipation in Entscheidungsprozessen. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes bleibt dabei weiterhin ein wichtiger Aspekt. Für die Führung ergeben sich dadurch erhöhte Kompetenzanforderungen, insbesondere im Bereich von Kooperation und Vernetzung sowie der Affinität mit neuen Technologien. Ihre Aufgabe ändert sich zunehmend vom hierarchischen Leiter zum Coach des Teams.



### *Übungsaufgaben*

---

- 1.1 Welche Megatrends beeinflussen Wirtschaft, Gesellschaft und Individuum?
- 1.2 Warum kommt der Digitalisierung eine so große Bedeutung zu?
- 1.3 Welche Anforderungen müssen zukunftsfähige Führungskräfte erfüllen?