

Transformation Booster Leadership Development

Vor welchen Herausforderungen Führungskräfte heute wirklich stehen



Auf konsequente Doppelbezeichnung wird in diesem Text im Interesse einer leichteren Lesbarkeit verzichtet. Die gewählte weibliche oder männliche Form bezieht sich immer gleichermaßen auf Personen jedweden Geschlechts.

„Die wertvollste Investition überhaupt ist die in den Menschen.“

Das Zitat von Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) kann heute auf die immense Bedeutung des Humankapitals für Unternehmen übertragen werden. Da der langfristige Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von der Qualität der Führungskräfte abhängt, ist die professionelle Entwicklung von Führungskräften von zentraler Bedeutung. Insbesondere Abweichungen vom regulären Geschäftsalltag, wie z.B. Expansionen oder Fusionen, können die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gefährden. Um Unternehmen einen erfolgreichen **Transformationsprozess** zu ermöglichen, braucht es qualifizierte und erfahrene Führungskräfte. Diese stehen heute vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Das Unternehmensumfeld ist unter anderem durch **Globalisierung**, **Digitalisierung** und politische Entwicklungen von zunehmender **Komplexität** geprägt. Um in einem solchen Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, sind bestimmte Führungskompetenzen von essenzieller Bedeutung. In einer sich wandelnden Welt verändern sich auch die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte. Diese grundlegenden Herausforderungen werden in diesem Blogbeitrag aufgegriffen und beschrieben. Denn Führungskräfte der Zukunft sind einem gravierenden Change Prozess unterworfen.

Die Möglichkeiten zur Entwicklung von Führungskräften sind vielfältig

Nach einer Studie der Boston Consulting Group ist Leadership Development weltweit eine der größten Herausforderungen des HR-Managements. Denn die Anforderungen der Mitarbeiter an Führungskräfte wachsen angesichts **veränderter Wertvorstellungen** in einer sich schnell wandelnden Welt. Dennoch legen Unternehmen noch zu wenig Wert auf ein **systematisches Leadership Development**. Die Investitionen erscheinen zu hoch. Und es regiert oftmals die Einstellung, „der beste Verkäufer wird Verkaufsleiter“ oder „die Pflegerin, die am längsten auf der Station ist, wird Stationsleiterin“. Damit entscheiden beispielsweise Vertriebsleistung und Betriebszugehörigkeit darüber, wie und in welcher Form Mitarbeiter **Macht** erleben dürfen oder müssen. Allerdings gilt es, Führungskompetenzen **zielgerichtet** zu entwickeln, um den vielfältigen Herausforderungen gewachsen zu sein und damit souverän Mitarbeiter transformational zu führen.

Als ein Instrument der Führungskräfteentwicklung gelten **Talentprogramme**. In der Regel durchlaufen Potenzialträger dabei ein eineinhalb bis zwei Jahre dauerndes Programm, in dem theoretische und praktische Inhalte miteinander verknüpft werden. Die Teilnehmer können sich so auf die Übernahme einer größeren Verantwortung vorbereiten, sich persönlich weiterentwickeln und sichern dadurch auch die Nachfolge entscheidender Schlüsselpositionen. Dies wird vor allem in herausfordernden Zeiten immer wichtiger, dass Führungskräfte neben der Vorbildfunktion **Orientierung** geben müssen und die aktuellen Trends und Tendenzen in ihre tägliche Führungsarbeit miteinbeziehen müssen.

Ein Überblick der Führungsherausforderungen

Das Unternehmensumfeld ist von zunehmender **Komplexität** und **Unsicherheit** geprägt. Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte stehen daher vor einer Vielzahl herausfordernder externer Entwicklungen. Mit den daraus ableitbaren Implikationen müssen sie sich beschäftigen und ihre Kompetenzen gegebenenfalls optimieren. Nachfolgend werden die wesentlichen technologischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen näher beleuchtet.



Globalisierung

Aufgrund der zunehmenden globalen Vernetzung ist für Unternehmen nicht mehr nur der heimische Markt von Bedeutung. Lieferanten, Kunden und Wettbewerber müssen nun global betrachtet werden. Die Globalisierung trägt somit maßgeblich zu einem komplexer werdenden Unternehmensumfeld bei. Durch vermehrte Expansionen ins Ausland richten sich Unternehmen zunehmend international aus. Dies bringt auch konkrete Anforderungen an Führungskräfte mit sich. **Mobilitätsbereitschaft**, **Sprachkenntnisse** und **Kultursensibilität** werden erwartet. International erfahrene Führungskräfte werden daher zunehmend wichtiger und in Zukunft einen großen Anteil der Führungskräfte in Unternehmen ausmachen.

Eine große Chance birgt die Globalisierung für den Arbeitsmarkt. Der demographisch bedingte Mangel an jungen, qualifizierten Arbeitskräften kann teilweise durch die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte kompensiert werden. Die Globalisierung bringt aber auch Risiken mit sich. Wirtschaftskrisen oder andere Umweltturbulenzen lassen sich nicht mehr länger lokal begrenzen, sondern zeigen eine unmittelbare Auswirkung auf die ganze Welt bzw. Weltwirtschaft. Dazu zählt auch das sehr aktuelle Beispiel der globalen CoVid-19-Pandemie, die vielfältige Herausforderungen für Führungskräfte mit sich bringt.



Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Die Wiedereinführung von Zöllen, der Brexit und Trumps ‚America first‘ Politik stehen exemplarisch für politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, die ein unsicheres Unternehmensumfeld zur Folge haben. Führungskräfte müssen komplexe Standort- und Marktentscheidungen plötzlich neu bewerten und gegebenenfalls Investitionen und Desinvestitionen einleiten. Eine schnelle Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie der **Blick für das große Ganze** werden von Führungskräften verlangt.

Digitalisierung und neue Technologien

Forscher der ING-DiBa sehen 59% der Arbeitsplätze in Deutschland in ihrer jetzigen Form durch den Einsatz neuer Technologien und Digitalisierung bedroht. Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) ermittelt einen Anteil von 42%. Trotz der relativ großen Diskrepanz der Ergebnisse der beiden Studien wird klar, dass sich die Arbeitswelt massiv verändern wird. Während prognostiziert wird, dass Arbeitsplätze in Callcentern oder der Buchhaltung verloren gehen, werden neue Jobs in den Bereichen der neuen Technologien, wie **Künstliche Intelligenz (KI)**, **Roboterkoordination** und **Data Science** entstehen. Hier sehen sich Führungskräfte mit einer Veränderung fachlicher Anforderungen konfrontiert.

Neben der Art zukünftiger Jobs werden sich auch die Formen der Leistungserbringung verändern. Bei New Work zeichnet sich Arbeitsgestaltung durch eine zunehmende Flexibilität hinsichtlich der zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Ebene aus. Für Führungskräfte werden daher methodische Kompetenzen wie eine **agile Führungskompetenz** wichtiger. Aufgrund der zunehmenden räumlichen Distanz der Mitarbeiterinnen gewinnt virtuelle Führung im Zuge von New Work an Bedeutung. Mitarbeiter sind an ihrem Arbeitsplatz zuhause oft auf sich allein gestellt. Kurze Gespräche mit den Kollegen nebenan oder in der Kaffeeküche entfallen, und so gehen oft auch wichtige Informationen verloren. Virtuelle Arbeit erschwert außerdem den Vertrauensaufbau zu den Kolleginnen, da direkte und informelle Gespräche größtenteils entfallen. Die Aufgabe der Führungskraft liegt noch stärker darin, das Team zusammenzuführen, **Vertrauen** zu fördern und die Mitarbeiter zu motivieren.



Für die Durchführung von Webkonferenzen ist außerdem eine ausgeprägte **Medienkompetenz** erforderlich. Wir sprechen auch gerne von flexibler Digitalsozialkompetenz, die wir in unseren Leadership Development Seminaren vermitteln. Virtuelle Führung gewinnt vor allem durch die CoVid-19 Pandemie global an Bedeutung. Aufgrund der Aktualität des Themas, ist es umso wichtiger, sich als Führungskraft mit den dafür erforderlichen Kompetenzen auseinanderzusetzen und diese zu fördern.

Demographische Entwicklung

Die Geburtenrate in Deutschland geht zurück, und die Bevölkerung wird zunehmend älter. Das Phänomen des demographischen Wandels birgt Gefahren für die Fachkräftesicherung. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) ermittelt für das vierte Quartal 2020 1,2 Millionen offene Stellen. Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) wirkt sich der Fachkräftemangel hemmend auf das Wirtschaftswachstum aus. Außerdem reduziert ein Fachkräfteengpass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Des Weiteren führt der demographische Wandel zu einer alternden Belegschaft. Ein durchschnittlicher Akademiker hat mit 45 Jahren noch mehr Berufsjahre vor sich als hinter sich. Diese Entwicklung, die sich bereits seit mehreren Jahren abzeichnet, bringt eine Vielzahl an Herausforderungen für Führungskräfte mit sich. So müssen diese beispielsweise das mitunter reduzierte Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter berücksichtigen. Diesem kann das Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie einem effektiven Betrieblichen Gesundheitsmanagement begegnen.



Fokussiert werden sollte von Führungskräften außerdem die Förderung des **Wissenstransfers**. Den Verlust des Wissens erfahrener Mitarbeiter bei deren Firmenaustritt zu vermeiden, war schon immer von großer Bedeutung. Durch das Näherrücken des Renteneintritts für die Babyboomer-Generation, die derzeit noch große Teile der Belegschaften ausmacht, wird der Aspekt des Wissensmanagements noch wichtiger. Die Zusammenarbeit in aus älteren und jüngeren Mitarbeitern bestehenden Teams sollte von Führungskräften daher frühzeitig forciert werden.

Wertewandel

Traditionelle Werte wie **Sicherheit, Loyalität, Disziplin, Ordnung** und **Gehorsam** haben in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung verloren. Jüngere Generationen streben nach **Selbstverwirklichung, sinnvoller Arbeit, Unabhängigkeit, Freizeit** und **Individualität**. Dabei ist jedoch zu betonen, dass lediglich die als sinnlos betrachtete Arbeit hinterfragt wird, und nicht die Arbeit an sich. Um die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, ist nicht länger nur ein gutes Entgelt notwendig. Vielmehr liegt der Fokus auf Herausforderungen und Abwechslung in der **Arbeitsgestaltung**, sowie auf einer ausgewogenen **Work-Life-Balance**. Dieser Wertewandel betrifft vor allem die Generationen Y und Z. Die ebenfalls noch im Erwerbsalter befindliche Generation der Babyboomer identifiziert sich häufig noch mit traditionellen, materiellen Werten. Die Generation X steht ein Stück weit „dazwischen“. **Diverse Teams verschiedener Generationen** zusammenzuführen und zu leiten kann für Führungskräfte eine große Herausforderung darstellen.

Die beschriebenen Herausforderungen sind eine Auswahl **systemischer Veränderungen**, die es als Führungskraft zu beherrschen gilt. Es sind allerdings die Zentralen. Themen wie „New Culture“, „Co-Working Spaces“, „Diversity Leadership“, „Flexible Working Models“, „Artificial Intelligence“, „Open Innovation“, „Sharing Concepts“ sollen hier nur stellvertretend Schlagwörter für ein komplexes Leadership Umfeld liefern.

Damit wird deutlich, dass die die oben genannten Kriterien „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ oder „Vertriebserfolg“ als Auswahlkriterien für Führungskräfte nicht ausreichen. Die Führungskraft der Zukunft muss weitaus mehr Kompetenzen entwickeln, um langfristig erfolgreich und psychisch wie physisch gesund zu bleiben. Die Verantwortlichen in Unternehmen werden die Konsequenzen, wie eine geringe **Loyalität, Motivation** und **Mitarbeiterzufriedenheit** spüren, falls sie diesen Herausforderungen nicht aktiv begegnen.

Autor:



Prof. Dr. Alfred Quenzler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter alfred.quenzler@khrc.de